

# Asiakasosallisuutta Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluihin

Riikka Lahtela

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2015

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Lahtela, Riikka Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.06.2015
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Asiakasosallisuutta Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluihin</b>		
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Kari Jaatinen ja Pirjo Tiikkainen		
Toimeksiantaja(t) Muuramen kunta		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä asiakasosallisuutta palveluiden kehittämiseen Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluissa. Työn tarkoituksena oli selvittää, mitä asiakaslähtöisiä ja osallistavia menetelmiä Keski-Suomessa on kokeiltu ja minkälaisia kokemuksia niistä on saatu. Toisena tehtävänä oli pohtia, kuinka saadut kokemukset huomioiden kannattaisi ottaa asiakasta osallistavia menetelmiä käyttöön Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluissa.</p> <p>Kehittämistyö on luonteeltaan tutkimusavusteinen kehittämistyö. Kehittämistyön tutkimuksellisessa osuudessa kerättiin teemahaastattelulla tietoa käytännön kokemuksista asiakaslähtöisten ja osallistavien menetelmien käytöstä vanhus- ja vammaispalveluissa Keski-Suomen alueella. Aineiston kerääminen tapahtui yksilöhaastatteluina maaliskuussa 2015 ja se analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.</p> <p>Haastateltavien kokemuksista nousi asiakasta osallistavien menetelmien käytössä ennakkovalmistelujen tärkeys ja kyseisen menetelmän hallitseminen. Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden tietoon aiheesta sekä asenteisiin ja työntekijöiltä nämä voivat siirtyä asiakkaille. Johtamisella voidaan mahdollistaa myös palveluiden elastisuus. Saatujen kokemusten perusteella Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluissa tulisi kehittää asiakasosallisuutta lisäämällä säännöllisesti asiakasfoorumitoimintaa esimerkiksi vanhus- ja vammaisneuvostojen toiminnan yhteyteen. Muita keinoja asiakkaiden osallistamiseen voisivat olla voimavarahoitaja-mallin kokeileminen käytännössä ja avoin, laaja-alainen keskustelu koko henkilöstön sisällä asiakaslähtöisyydestä ja osallisuudesta.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat)</p> <p>Osallisuus, asiakaskeskeisyys, vanhus- ja vammaispalvelut, teemahaastattelu</p>		
Muut tiedot		





## Description

Author(s) Lahtela, Riikka	Type of publication Master's thesis	Date 11.06.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 56	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Client participation in the services for the elderly and disabled in the Muurame municipality</b>		
Degree programme Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Tutor(s) Jaatinen, Kari and Tiikkainen, Pirjo		
Assigned by Muurame municipality		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the study was to increase client participation in the services for the elderly and disabled in the Muurame municipality. The purpose was to examine what client-oriented and participatory methods had been tried in Central Finland and what kind of experiences they had produced. In addition to this, the purpose was to consider what kind of methods for encouraging clients' participation would be applicable to the services for the elderly and disabled in the Muurame municipality.</p> <p>This study was a research-assisted development work. The data was collected by using theme interviews. The interviews collected practical experiences of client-oriented and participatory methods used in the field of elderly and disabled services in Central Finland. Data collection took place in March 2015, and the analysis was conducted by using content analysis.</p> <p>The interviewees' experiences of participatory methods highlighted the importance of preparation and mastery of the method being used. Management has a key role when it comes to increasing employees' knowledge about the topic and shaping their attitudes towards it. From the employees these attitudes can then pass on to the clients. Management can also allow the services to be flexible. Based on the collected data, the Muurame municipality could develop the participation of the elderly and disabled by regularly including client forum activities as a part of the client councils. Other proposals were a resource-based nursing model and an open, wide-ranging discussion of the whole staff about client participation.</p>		
Keywords/tags ( <u>subjects</u> ) Participation, client focus, services for the elderly and disabled, theme interview		
Miscellaneous		



## SISÄLTÖ

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Vanhus- ja vammaispalveluiden kehittäminen .....</b>	<b>5</b>
2.1 Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys .....	6
2.2 Palvelumuotoilu .....	8
2.3 Osallisuus.....	9
2.4 Julkisten palveluiden käyttäjälähtöinen kehittäminen .....	12
2.5 Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta palveluiden kehittämisessä .....	14
<b>3 Kehittämistyön vaiheet .....</b>	<b>16</b>
3.1 Tarkoitus ja tavoitteet .....	16
3.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....	16
3.3 Teemahaastattelu.....	18
3.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	19
3.4 Tiedonkeruu .....	22
<b>4 Tulokset.....</b>	<b>25</b>
4.1 Haastatteluaineiston analysointi .....	25
4.1 Kokemukset eri menetelmistä .....	27
4.2 Kokemukset osallistamisesta ja asiakaslähtöisyydestä .....	30
4.2.1 Asenteet .....	31
4.2.2 Palvelujen elastisuus .....	33
<b>6 Pohdinta .....</b>	<b>35</b>
6.1 Luotettavuus ja eettisyys .....	35
6.2 Tulosten tarkastelu .....	36
6.3 Kehittämis ehdotukset toimeksiantajalle.....	40
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>43</b>

**LIITTEET ..... 49**

Liite 1: Haastattelupyyntö 1	49
Liite 2: Haastattelurunko	51
Liite 3: Haastattelurunko lisäkysymyksin	52

**KAAVIOT ..... 21**

Kaavio 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen	21
Kaavio 2. Osallisuus vanhus- ja vammaispalveluissa	23

**TAULUKKO ..... 26**

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä	26
--	----

# 1 Johdanto

Suomen perustuslaissa ja kuntalaissa säädettiin jo vuosia sitten kuntalaisten osallistumisesta ja vaikuttamisesta. Asiakaslähtöisyydestä on puhuttu myös jo pitkään ja jollain tasolla asiakaslähtöisyyteen on jo asiakastyössä työntekijätasolla päästykin. Käyttäjälähtöiset toimintamallit kuitenkin puuttuvat edelleen monesta kunnasta kaikesta suunnittelusta ja puheesta huolimatta. Käyttäjälähtöisten toimintamallien avulla asiakkaiden ja kuntalaisten mahdollisuudet osallistua palveluiden kehittämiseen ja arviointiin vakiintuvat.

Suomen hallituspuolueet sopivat keväällä 2014 yhdessä oppositiopuolueiden kanssa uudesta sosiaali- ja terveydenpalveluiden järjestämistavan suuruudistuksesta, jolla pyrittiin tasaamaan alueellisia eroja ja turvaamaan suomalaisten keskeiset hyvinvointipalvelut tuleviksi vuosikymmeniksi. Tätä seurasi useiden kuukausien selvitystyö lausuntopyyntöineen ja perustuslakivaliokunnan katsauksineen. Tavoitteena oli että kuntayhtymiä tai kuntia järjestämässä palveluita olisi jatkossa huomattavasti vähemmän verrattuna tähän päivään, kun järjestäjinä ovat toimineet noin 200 eri kunnallista organisaatiota. (STM:n tiedote 50/2015.)

Uudistuksella haettiin ihmisten yksilöllisten palvelutarpeiden huomioimista kokonaisuutena niin, että perus- ja erikoispalvelut muodostavat ehjän kokonaisuuden. Lakiuudistuksen yhteydessä oli tarkoitus määritellä myös asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet palveluiden tuottamiseen. SOTE järjestämislakia yritettiin saada voimaan vuonna 2015, mutta perustuslaillisten ongelmien vuoksi se lykkääntyi seuraavan hallituksen toimintakaudelle 2015-2018. (Sote-uudistus 2015.) Tarve uudistustyölle silti edelleen on olemassa ja erityistä huomiota järjestämislain valmistelussa kiinnitettiin kuntalaisten ja kuntien vaikutusmahdollisuuksiin. Vaikutusmahdollisuuksien puutteeseen lakiehdotus kaatuikin.

Järjestämislain lisäksi vanhus- ja vammaispalveluissa uudistuksen alla ovat vammaisia koskeva lainsäädäntö sekä useat muut kytköksissä olevat lait, joissa jokaisessa määritellään asiakkaan osallistamisesta, kuten sosiaalihuoltolaki ja perhehoitolaki. Lait määrittävät asiakkaan vaikutusmahdollisuuksista palveluihinsa. Tämän kehittämistyön yksi suurimmista haasteista olikin saada kattava käsitys työn kannalta tärkeistä uudistuksista ja muutoksista lainsäädäntöön ja toimintamalleihin, jotka elävät nyt suurta muutuskautta. Toisaalta se on myös merkki siitä, että aihe on nyt erittäin ajankohtainen, kun asiakkaan osallisuudesta ja käyttäjän mukaan ottamisesta puhutaan uudistusten ja muutosten läpivievinä periaatteina ja toiminnan tavoitteena on luoda asiakkaita osallistavampia ja asiakaslähtöisempiä kokonaisuuksia koko sosiaali- ja terveyssektorille.

Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan mukaan ottaminen palveluiden uudistamiseen yhdessä uudistusten kanssa voi tuottaa tuleville sotealueille laadukkaampia ja kustannustehokkaampia palveluita. Enää ei järjestettäisi palvelut edellä kaikkea kaikille, vaan lähtökohtaisesti asiakasta varten asiakkaan tarvitsemia palveluita. Tämä vaatii paljon ponnisteluja kaiken muutoksen keskellä niin henkilöstöltä kuin asiakkailtakin, koska historia palvelukeskeisestä tuotannosta on pitkä ja asiakkaan on tullut hyvin pitkään vain toimia potilaana, asiakkaana, hoidon tai ohjauksen kohteena.

Tämän kehittämistyön lähtökohtana oli tarve uudistaa Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluiden palveluita asiakaskeskeisempään suuntaan. Kuntamme vanhus- ja vammaispalveluissa oli tyydytty kyselemään asiakkailta vakiintunein kirjepohjin samoja asioita vuodesta toiseen ja silti toisaalta asiakkailta saatu palaute ei antanut konkreettisia ajatuksia, mitä kohtaa palveluisamme tulisi kehittää. Tästä heräsi kysymys, miten asiakas voisi tulla mukaan kehittämään? Säästysisikö kunnassa turhaa työtä ja samanaikaisesti myös asiakas voisi kokea saavansa hänelle tärkeitä palveluita hänelle paremmilla tavoilla?

Kehittämistyötä varten oli ensin tutustuttava aihetta koskevaan kirjallisuuteen ja sen jälkeen kartoitettava Keski-Suomen alueelta jo toimivia ratkaisuja, joissa oli asiakkaita osallistettu palveluiden kehittämiseen. Kartoitusta tukemaan suoritettiin neljä haastattelua, joista saatiin lisää tietoa kuinka Muuramen kunnassa tai missä muussa tahansa pienehkössä kunnassa voisi kenties aloittaa asiakkaiden osallistamista. Tavoitteena ei ollut luoda uutta vaan löytää toimiviksi havaittuja menetelmiä joilla voisi aloittaa kehittämistyötä pienemmässäkin organisaatiossa. Lopputuloksena löytyi helposti toteutettavia ratkaisuja, joista Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluissa voisi aloittaa.

## **2 Vanhus- ja vammaispalveluiden kehittäminen**

Kehittämistyön keskeisimmät käsitteet ovat asiakas- ja käyttäjälähtöisyys sekä osallisuus. Koska kehittämistyön tavoitteena oli lisätä Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluiden asiakkaan osallisuutta uusillakin tavoilla, on edellä mainittujen lisäksi avattu käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan käsite sekä palvelumuotoilu.

Vanhuspalvelulain mukaan iäkäs henkilö on henkilö, ”jonka fyysinen, kognitiivinen, psyykkinen tai sosiaalinen toimintakyky on heikentynyt korkean iän myötä alkaneiden, lisääntyneiden tai pahentuneiden sairauksien tai vammojen vuoksi taikka korkeaan ikään liittyvän rappeutumisen johdosta” (L 28.12.2012/980). Vammaispalvelulain mukaan vammainen henkilö on henkilö, ”jolla vamman tai sairauden johdosta on pitkäaikaisesti erityisiä vaikeuksia suoriutua tavanomaisista elämän toiminnoista” (L 3.4.1987/380). Vanhus- ja vammaispalveluiden asiakas on siis ikääntynyt, pitkäaikaissairas tai vammainen henkilö, jolla on toimintakyvyssään rajoitteita.

Asiakkuudesta sosiaalialalla on käytetty erilaisia käsitteitä ja nimityksiä. Asiakas on voitu nähdä kuluttajana, palvelun käyttäjänä, kansalaisena tai vaikkapa kuluttaja-kansalaisena. Lopulta kuitenkin on voitu mennä sekaisin mitä millä-



kin käsitteellä tarkoitetaan vaikka koko ajan on tarkoitettu samaa. Asiakas voi myös olla potilas mutta samanaikaisesti hän voi olla myös kansalainen, järjestöaktiivi tai omainen. Kaikella tällä voi olla vaikutusta asiakkaan henkilökohtaiseen palvelukokemukseen tai yksilölliseen tarpeeseen. Organisaatiossa tulisi-kin määritellä, mitä termillä asiakas tarkoitetaan ja mistä muodostuu kyseisen palvelun asiakaskunta. Asiakaskuntaan kuuluvat palveluiden nykyisten käyttäjien lisäksi usein myös palveluita mahdollisesti tarvitsevat tulevaisuuden käyttäjät. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 15-17). Asiakkuus vanhus- ja vammaispalveluissa perustuu lakiin ja sen määrittelemään oikeuteen tiettyihin palveluihin. Kunnan velvollisuus on tuottaa asiakkaalle nämä palvelut.

## **2.1 Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys**

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämistoiminta (KASTE) on linjannut ohjeistuksessaan toimenpiteeksi numero kahdeksan tehdä asiakaslähtöisiä kokonaisuuksia (KASTE 2012, 26). Tämä toimenpide-ehdotus asettaa myös julkiselle hallinnolle haasteita, koska tähän saakka olemme olleet muutosten ympäröiminä, mutta julkishallinto ei ole vielä kokenut suuria uudistuksia vaikka hallinnon kohteena olevat kansalaiset ovat sopeutuneet heitä koskeviin muutoksiin varsin nopeasti. Asiakkaiden ottaminen mukaan muutokseen voi siis tuoda lopputuloksena kaikille tahoille (hallinto, työntekijät, asiakkaat) tyytyväisyyttä palvelujärjestelmään. (Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2011, 8.)

Suomen sosiaali- ja terveystalouden tilanne on historiallisessa käännekohdassa. SOTE-uudistus on jo ollut useammalla lausuntokierroksella ja uusi laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä on lopulta päätetty siirtää seuraavan hallituksen ratkaistavaksi. Palveluiden halutaan integroituvan kokonaisvaltaisesti ja tämän vuoksi yksikään yksittäinen kunta ei voi jatkossa toimia enää tuottamisvastuullisena toimijana. Vaikka soteuudistus siirtyi edel-

leen, sosiaali- ja terveysministeriö aikoo jatkaa uudistuksen valmistelua mahdollisimman nopeasti. Uudistus on välttämätön kansalaisten perusoikeuksien, tasa-arvoisten ja yhdenvertaisten sosiaali- ja terveyspalveluiden saamiseksi sekä kuntien kustannusten tasaamiseksi näissä palveluissa. (STM:n tiedotteet 257/2014 ja 50/2015.)

Tämän hetken järjestelmässä asiakaslähtöisyyttä estävänä asiana onkin ollut pirstaloitunut palvelujärjestelmämme, jossa asiakas kulkee tarpeineen ja oireineen yksiköstä toiseen ja joutuu itse kantamaan liiaksi vastuuta omien palveluidensa etenemisestä. Tieto ei välttämättä kulje ja todellinen asiakkuus jää asiakkaalle tuotettavien suoritteiden jalkoihin. Asiakkaan ohjaamista palveluverkostossaan ei ole nimetty kenellekään ja jokainen yksikkö seuraa vain oman yksikön resurssien käyttöä. (Koivuniemi & Simonen 2011, 38-42.)

Soteuudistus yhdessä muiden samanaikaisesti käyttöön tulevien lakien kanssa mahdollistaa sosiaali- ja terveysalalla asiakaslähtöisemmän toiminnan ja palveluiden kestävyys myös väestön ikääntyessä ja näin ollen asiakasmäärien lisääntyessä. Lakiesitysten ja uudistusten tavoitteena on tehdä radikaalia uudistusta sosiaali- ja terveyspalveluihin sekä saada asiakkaan kokonaisvaltaisempi, keskeytymätön palvelupolku mahdolliseksi. Toiminnan kehittäminen asiakaslähtöiseksi madaltaa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välistä raja-aitaa, jonka myötä myös saa niitä lähemmäksi toisiaan (Virtanen yms 2011, 7-9).

Asiakaslähtöisyys on juurtunut sosiaali- ja terveysalan arvoperustaksi, joka ohjaa työskentelyä asiakkaan kanssa. Asiakaslähtöisyyden synonyyminä puhutaan usein asiakaskeskeisyydestä, mutta asiakaskeskeisyys tulisi nähdä aitoa asiakaslähtöisyyttä seuraavana laajempuna käsitteenä, jossa asiakkaalla on mahdollisuus osallistua myös palveluiden **suunnitteluun ja kehittämiseen yhdessä työntekijän ja koko organisaation kanssa**. (Virtanen ym. 2011, 18-19.)

Hallituksen esitys eduskunnalle sosiaalihuoltolaiksi (2014) määrittelee perusteluissaan asiakaskeskeisyyden seuraavasti: ”Asiakaskeskeisyydessä on kyse sosiaalihuollon toiminnan arvoperustasta, jonka mukaan jokainen asiakas kohdataan ihmisarvoisena yksilönä hyvinvointivajeesta riippumatta. Asiakaskeskeisyyden keskeinen ominaisuus on, ettei palveluja järjestetä pelkästään organisaation, vaan juuri asiakkaan tarpeista lähtien mahdollisimman toimiviksi. Asiakaskeskeisessä toiminnassa asiakas osallistuu itse alusta asti palvelutoiminnan suunnitteluun **yhdessä palvelun tarjoajien kanssa**. Asiakaskeskeisen palvelutoiminnan tulisi alkaa asiakkaan esittämistä asioista ja kysymyksistä sekä olla **vastavuoroista**. Tämä edellyttää asiakkaalta ja palvelutarjoajalta vuoropuhelua ja yhteisymmärrystä siitä, miten asiakkaan tarpeet voidaan olemassa olevien palvelumahdollisuuksien kannalta tyydyttää parhaalla mahdollisella tavalla.” (Mts. 142.)

Asiakaskeskeisessä palveluiden kehittämisessä on siis tärkeää, että palveluita kehitetään asiakkaan tarpeista nähdessä toimiviksi sekä **vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaan kanssa**. Asiakas ja hänen tarpeensa ovat keskiössä, ymmärrys asiakkaan tarpeista ja voimavaroista kasvaa ja lopulta asiakkaalla ja työntekijällä on yhteinen päämäärä ja he toimivat yhdessä tasavertaisina kumppaneina päämäärään pääsemiseksi. Asiakas ei olekaan enää lopulta toiminnan kohde vaan aktiivinen toimija, subjekti. Palvelujärjestelmää tulisi kuitenkin kehittää eri palveluita integroiden, vastaamaan asiakkaan useasti päällekkäisiinkin eri sektorin (sosiaali- ja terveys-) palvelutarpeisiin. (Virtanen ym. 2011, 12 ja 18-19.)

## 2.2 Palvelumuotoilu

Jäppinen ja Sorsimo (2014) mainitsevat Muotoiluajattelu-teoksessa palvelumuotoilun hyödyntämisen julkisten palveluiden kehittämisessä tuovan uudenlaisia, visuaalisia menetelmiä asiakkaiden kanssa yhdessä kehittämiseen. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös saada kokonaan uusia ja radikaaleja

ideoita julkisten palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilun perusajatuksena on saada kattava tieto ja ymmärrys asiakkaasta ennen varsinaisen uuden palvelun ideointia tai palvelun testaamista. Jotta uusi, käyttäjälähtöinen palvelu saadaan käyttöön tehokkaasti, tulee palvelun suunnittelu- ja testausvaiheessa olla mukana myös muutoksen ylemmän tason avainhenkilöitä. (Miettinen 2014, 86-90.)

Palvelumuotoilun avulla visualisoidaan asiakkaan palvelupolku, se matka jonka asiakas kulkee ja kuinka hän kokee saamansa palvelun. Palvelupolku taas jakautuu pienempiin osioihin, palvelutuokioihin, joiden kuvaamisen avulla löydetään huonosti toimivia osia joita kannattaa muotoilun kautta parantaa. Palvelutuokioihin liittyy neljä erilaista kontaktipintaa: ihmiset, esineet, ympäristöt sekä toimintatavat. Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä, siinä asiakas tarpeineen on keskiössä, mutta kaikki palveluun liittyvät osapuolet tulee olla mukana kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 78-82.)

Palvelumuotoilu prosessina voidaan karkeasti jakaa seuraaviin vaiheisiin:

- 1) Määrittely / mitä kehitetään
- 2) Tutkimus / opi asiakasnäkökulma
- 3) Suunnittelu / ideointi yhdessä ja testausvaihe
- 4) Toteutus / palveluntuotantoa käytännössä
- 5) Arviointi / lisäkehittäminen saatujen kokemusten mukaan. (Tuulaniemi 2011, 128.)

## 2.3 Osallisuus

*Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi* (2014) tähdentää osallistumisen tärkeyttä palveluiden kehittämisessä. Ei riitä, että annetaan erilaisia osallistumisen mahdollisuuksia ja foorumeja, ne täytyy myös tuoda saataville mahdollisimman laajalti kaikille kansalaisille (Mts. 16-17). Vaikka asiakkaan osallisuudesta on puhuttu jo pitkään, edelleen suoma-

laisen palvelujärjestelmän haasteena on palveluiden käyttäjien aidon osallisuuden lisääminen (Falk, Kurki, Rissanen, Kankaanpää & Sinkkonen 2013, 3).

Asiakkaan osallisuuteen on haettu mallia muualta Euroopasta. Yhtenä edelläkävijänä toimii Englanti, jossa jo 1980-luvulla aloitettiin asiakkaiden aktivointi mukaan palveluiden kehittämiseen. Asiakkaille on mahdollista saada valtaistumisen kokemus kun he pääsevät vaikuttamaan ja heillä on valtaa asioiden kulkuun. (Nieminen, Tarkiainen & Vuorio 2014, 178-180.) Edelläkävijämaita asiakkaan osallistamisessa ovat muun muassa Englanti ja Tanska, joissa on jo käytössä erilaisia asiakkaita osallistavia menetelmiä kuten EBD (Experience Based Design, kokemuksellinen suunnittelu), PB (Personal Budgeting, henkilökohtainen budjetointi), co-designing (yhteissuunnittelu). (mm. Meroni 2011, 45; Kingsfund 2014; Itu 2014; AgeUK 2014.)

Suomen valtiovarainministeriössä saatiin valmiiksi julkisen hallinnon asiakkuusstrategia keväällä 2013 ja heti sen valmistumisen jälkeen asetettiin asiakkuusstrategian toimeenpanohanke ajalle 12.9.2013-31.5.2015. Asiakkuusstrategia on laadittu yhteistyössä asiakkaiden, tilaajien, tuottajien ja muiden kehittämishankkeiden kanssa. Asiakkuusstrategiassa on määritelty julkisen hallinnon asiakaspalvelujen visio ja tavoitetilä aina vuoteen 2020 saakka. Visio vuoteen 2020 on ”Asiakkaalla on käytettävissään tarvitsemansa palvelut, joiden sisältöön ja toteuttamiseen hänellä on mahdollisuus vaikuttaa”. (Yhteistyössä palvelu pelaa! 2013.)

Perinteisesti asiakas on pystynyt osallistumaan palveluja koskevaan päätöksentekoon joko edustuksellisesti tai suoraan palautetta antamalla tai hakemalla virallista tietä muutosta päätökseen. Uudempi ja laajempi osallisuus antaa asiakkaalle mahdollisuuden osallistua myös palveluiden ja palvelutuotannon suunnitteluun. (Virtanen ym 2011, 6.) Osallisuuden käsitteen määrittelemistä vaikeuttaa myös osallisuuden monimuotoisuus ja laajuus näkökulmasta riipuen (Rantakokko, Lehtinen, Lundström & Kenni 2009, 6).

Jäppisen (2012) ja Rantakokon (2009) mukaan asiakkaan osallisuutta tapahtuu neljällä eri sektorilla, jotka ovat 1) tieto-osallisuus, 2) suunnittelu-osallisuus, 3) päätös-osallisuus ja 4) toiminta-osallisuus. Asiakas on *tieto-osallinen*, kun häntä koskevista asioista tiedotetaan läpinäkyvästi ja monipuolisesti. Tähän kuuluu kunnan tiedottaminen mahdollisimman laajasti, kuntalaisten kuuleminen, asiakkaan kyselyihin vastaaminen ja myös asiakaskyselyiden toteuttaminen asiakkaan äänen kuulemiseksi. *Suunnitteluun* asiakas voidaan ottaa mukaan esimerkiksi erilaisten kaupunkilaisfoorumien tai yhteissuunnittelupalavereihin kutsumisella. Tähän kuuluu asioiden ja päätöksenteon valmisteluun liittyvä vuorovaikutus asiakkaan ja organisaation välillä. *Päätös-osallisuutta* tapahtuu esimerkiksi kansalaisäänestyksenä yksittäisestä kuntalaisia koskevasta asiasta. Päätös-osallisuutta on myös delegoitu päätöksenteko, joka on vielä varsin vähäistä kuntasektorilla. Toiminta-osallisuus taas voi olla vaikkapa osallistumista yhteisön talkoisiin tai palvelun tuottamiseen. (Jäppinen 2012, 96 ja Rantakokko ym 2009, 6-9.)

Asiakkaalta on siis mahdollista saada palveluiden kehittämistä varten paljon tietoa ja uudistavia ajatuksia, jos halutaan. Asiakkaita ei kuitenkaan tulisi nähdä vain tiedonlähteinä, vaan aktiivisina kumppaneina toimiessamme yhteisesti kohti osallistavaa yhteisöä. Asiakkaan osallistaminen vaatii uudenlaista osaamista sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilta, koska heidän on astuttava pois heille tutuista toimintatavoista ja aidosti kuunneltava ja kuultava asiakasta. Asiakkaan osallisuus tai toimijuus palveluprosessissa vahvistuu vain, jos niin asiakas kuin työntekijä sitoutuvat yhteisesti ottamaan vastuuta toiminnasta. (Lahtinen & Niskala 2013, 12-14.)

Sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakkaiden osallisuutta on kehitetty erilaisin hankkein ja projektein eri puolella Suomea. Pohjois-Suomen osaamiskeskus POSKEN koordinoima PaKaste-hankkeen osahanke "Hyvinvointipalveluiden kehittäminen kansalaisosallistumisen ja yhteisöllisyyden pohjalta maaseudulla" (KAMPA) arvioi ja kehitti noin 2 vuoden ajan kansalaisosallistumisen ja yhteisöllisyyden pohjalta palvelurakenteille asetettujen tavoitteiden toteutumis-

ta ajalla 1.10.2011 - 31.7.2013. Tämän hankkeen loppuraportissa esitettiin KAMPA-toteuttamismalli, jonka avulla voidaan tarkastella asiakaslähtöisyyden, osallisuuden ja yhteisöllisyyden palveluympäristön laatua. Keskeisin kehittämiskohde tulisikin olla hankkeen loppuraportin mukaan **kunnan ja asiakkaan välinen toiminta ja vuorovaikutus**. (KAMPA loppuraportti 2013, 12.)

KAMPA-hankkeen lähes kaksivuotinen taival osoitti kuitenkin suuret haasteet sosiaali- ja terveystoimen mukaan saamisessa osallisuuden kehittämiseen, koska organisaatioissa on erittäin kovat työpaineet ja vähäiset resurssit. Olenaisena nähtiin **päättäjien ja virkamiesten sitoutuminen osallistumisen kehittämiseen**, jotta myös käytännön toimijat eli asiakastyötä tekevät työntekijät pystyisivät asialle vihkiytyä sataprosenttisesti. (KAMPA loppuraportti 2013, 15.)

## 2.4 Julkisten palveluiden käyttäjälähtöinen kehittäminen

Käyttäjälähtöisiä toimintatapoja palveluiden kehittämisessä on otettu eri puolilla Suomea käyttöön viime vuosina. Vaikka eteneminen on ollut verkkaista, on Suomi nähty innovatiivisten toimintamallien edelläkävijänä kuntapalveluiden uudistamisessa. TEKES on rahoittanut ”Innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluissa 2012-2015”- kehittämishanketta, jossa pyritään löytämään innovaatio-toiminnan avulla uudenlaisia sosiaali- ja terveyspalveluita sekä lisäämään liiketoimintamahdollisuuksia. (Tekes 2014.)

Asiakas ja kuntalaiset voivat auttaa, kun kehitetään jo olemassa olevia palveluita, mietitään uusia keinoja tuottaa palvelua, halutaan tietoa päätöksentekijöille johtoportaan, halutaan seurata asenteiden ja ennakkokäsitysten kehittymistä organisaatiota kohtaan ja halutaan saada asiakas lähemmäksi organisaatiota ja päätöksentekoa. Täytyy kuitenkin huomioida, että tarkoitus ei ole kuitenkaan väsyttää asiakasta konsultoimalla häntä liian suurista aihealueista ja kokonaisuuksista. (The Scottish Government 2014.)

Erilaisia palveluiden kehittämiseen osallistuvia tahoja voivat olla nykyisten palvelun käyttäjien lisäksi palveluiden tulevat käyttäjät, palveluita paljon käyttävät, entiset käyttäjät, erittäin tyytyväiset tai tyytymättömät käyttäjät, haastavia tai moninaisia palvelutarpeita omaavat käyttäjät, palveluita poikkeavalla tavalla käyttävät, haasteita tai erityistarpeita omaavat käyttäjät, omaiset ja järjestöt. (Larjovuori ym. 2012, 12.)

Palveluiden kehittämisessä tulee huomioida asiakkaana palvelun nykyisten käyttäjien lisäksi myös tulevat palvelunkäyttäjät, joilla varmasti on toiveita tulevaisuuden palveluiden suhteen jo nyt. Käyttäjäpalveluita ei voi siis kehittää vain nykyisten käyttäjien mielipiteen ja kokemuksen äänellä, täytyy ottaa huomioon myös tulevaisuuden potentiaaliset palvelun käyttäjät. (Lahtinen & Niskala 2014, 14.)

Vuosina 2011-2013 Työsuojelurahaston ja Suomen Kuntaliiton yhteisenä hankkeena toteutettiin Kuntakehto-hanke, jonka tarkoitus oli kuvata kehittämistyön nykytilaa kuntakentällä. Hankkeen tutkimuskuntina toimivat Jyväskylä, Lahti, Tampere, Mikkeli ja Turku. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa kehittämistyön nykytilasta tutkimuskunnissa ja löytää ratkaisuja ja ehdotuksia parempaan ja tuottavampaan kehittämistoimintaan kunnissa. Hankkeen tuloksena löydettiin useita kehittämiskohteita, joilla voidaan lisätä vuorovaikutusta ja löytää keinoja kehittämistyön jalkauttamiseksi aivan ruohonjuuritasolle saakka. (Leponiemi, Rannisto, Stenvall & Lumijärvi 2012, 130-136.)

Hankkeen keskeisinä tuloksina tuotiin esille muun muassa se, että nykypäivän kehittämistoimet harvoin kohdistuvat pitkälle tulevaisuuteen ja kehittäminen keskittyy tämän päivän ongelmien ratkaisemiseen. Lisäksi asiakaspinnan tunteminen ja asiakkaan osallistuminen tulisi ottaa mukaan julkisten palveluiden kehittämiseen jo siinä vaiheessa, kun hankkeita suunnitellaan ja mietitään mitä halutaan kehittää. Tällä toimintatavalla olisi raportin mukaan vaikutusta myös tulosten juurruttamisessa, jossa on ollut haasteita erityisesti silloin, jos



kehittäminen on lähtenyt strategiasta tai liian korkealta tasolta. (Leponiemi, Rannisto, Stenvall & Lumijärvi 2012, 130-136.)

Kuntakehto-hankkeen tulosten mukaan radikaalit ja poikkeavat ideat eivät kunnissa pääse kuulluiksi riittävästi johtuen kuntien kehittämiskulttuurista. Kunnan sisällä eri toimijoiden poikkeavat toimintatavat ja mallit eivät välttämättä kohtaa ja tämä vaikeuttaa kokonaisvaltaisen asiakaslähtöisen ja osallistavan kehittämisen toteutumista. (Leponiemi ym. 2012, 132.)

Uusien innovaatioiden löytymistä myös julkisella sektorilla on yritetty edistää eri menetelmin niin Suomessa kuin koko Euroopassa. Euroopan komissiossa laadittiin syyskuussa 2013 toimintasuunnitelma, jonka kolmas kohta ottaa kantaa innovaatioiden edistämiseen ja palveluiden uudistamiseen muotoilun menetelmin myös julkisella sektorilla. Muotoilun avulla voidaan lisätä kustannustehokkuutta ja saada käyttäjälähtöisiä palvelukokonaisuuksia. Tähän saakka julkisella sektorilla on keskitytty vain nykyisten palvelujärjestelmien tehostamiseen. (Lehtonen & Lehto 2014, 27-29.)

## **2.5 Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta palveluiden kehittämisessä**

Käyttäjälähtöisyyden ja osallisuuden käsitteet esitetään yleensä erillään toisistaan, mutta Jäppisen (2011) mukaan ne voisivat täydentää toisiaan, kun kehitetään kuntapalveluita. Väitöskirjassaan hän on kuvannut kuntalaisten mahdollisuudet osallistua palvelujen uudistamiseen käyttäjälähtöisyyden käsitteen kautta ja kuntalaisten mahdollisuudet osallistua palveluja koskevaan päätöksentekoon osallisuuden käsitteen kautta. Väitöskirjansa lopuksi hän on luonut julkisten palvelujen tuotantoon ideaalimallin, joka kokoaa yhteen osallisuuden ja käyttäjälähtöisyyden menetelmät palveluiden kehittämisen tukena. Tavoitteena on ollut saada kunnan ja kuntalaisen välille kiinteämpi vuorovaikutus. Ideaalimallissa hyödynnetään palvelumuotoilun antamia mahdollisuuksia yhdessä kehittämiseen. (Jäppinen 2011, 94 ja 156.)

Jäppisen luomassa mallissa lähdetään siitä, että pohjan käyttäjälähtöiselle innovaatiotoiminnalle luo **palvelujen käyttäjän todellisten tarpeiden ymmärtäminen**. Tarpeiden ymmärtämiseen tarvitaan koko henkilöstöltä uudenlaisen, innovatiivisen hallintatavan ja toimintamallien omaksumista. Se, että aiemmin riitti, että asiakkaalle annettiin mahdollisuus esittää mielipiteensä viranomaisen valmisteleviin asioihin, ei enää riitä. Asiakkaan ja päätöksiä tekevän eliitin välinen keskustelu voi alkaa jo ennen päätöksentekoprosessin aloittamista esimerkiksi palveluiden käyttäjien haastatteluilla. Haastatteluja voi sen jälkeen täydentää havainnoimalla asiakasta hänen arkiympäristössään ja näin voi tulla esiin myös piileviä tarpeita, joita asiakas ei välttämättä edes osaa kysyttäessä esittää. Näiden vaiheiden jälkeen vasta poliittis-hallinnollisen prosessin toinen vaihe eli päätöksenteon valmisteluvaihe voi alkaa. (Jäppinen 2011, 157.)

Jäppisen ideaalimallissa **päätöksenteon valmisteluvaiheessa** kunnan viranhaltijat ideoivat yhdessä kuntalaisten kanssa esimerkiksi kaupunkifoorumissa tai työpajassa, valmistelutyön pohjana toimii ensimmäisessä vaiheessa saatu ymmärrys asiakkaista. Valmistelutyössä tulisi kuntalaisten lisäksi myös olla palveluntuottajien ja järjestöjen edustus. Tämän ryhmän työtä voisi helpottaa esimerkiksi asiakasymmärryksen myötä laadittu asiakkaan kuvaus, konkreettinen malliesimerkki, jonka palvelupolkua yhdessä ryhmä alkaisi hahmottamaan visuaalisesti. Visualisointi ja ryhmän jäsenten haastattelu ja ideointi auttaa hahmottamaan kehittämismahdollisuuksia koko palveluvalikoimassa. (Jäppinen 2011, 157-158.)

Kolmas vaihe Jäppisen (2011) ideaalimallissa on ensimmäisen kahden vaiheen tuottamien mahdollisten pilottien tai vaihtoehtoisten mallien **testaaminen** ennen asian viemistä varsinaiseen päätöksentekoon. Mallin testaaminen onnistuu esimerkiksi erilaisten visualisoinnin keinojen avulla kuten sarjakuvin tai näytelmin. Testaamisen jälkeen viimeinen, neljäs vaihe on varsinainen **täytäntöönpano**. Tämä viimeinen vaihe voi ideaalimallin mukaisesti toteutuessaan muodostaa uudenlaisen sosiaalisen tuotantojärjestelmän, jossa palvelun to-

teuttajana ei toimikaan enää vain kunta, vaan palvelun käyttäjä yhdessä palveluntuotantoverkoston kanssa. Ideaalimallin mukaiseen toimintatapaan pääseminen vaatii kuntaorganisaation jokaiselta tasolta suurta sitoutumista kehitettävään asiaan ja kuntalaisen mukaan ottamista niin päätöksentekoon kuin palveluntuotantoon prosessien jokaisessa vaiheessa. (Jäppinen 2011, 158-160.)

### **3 Kehittämistyön vaiheet**

#### **3.1 Tarkoitus ja tavoitteet**

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää ideoita asiakkaiden osallistumisen ja asiakaskeskeisyyden lisäämiseksi Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluissa.

Kehittämistyön tarkoituksena oli:

1. Selvittää, mitä asiakaslähtöisiä ja osallistavia menetelmiä Keski-Suomessa on kokeiltu ja minkälaisia kokemuksia niistä on saatu.
2. Pohtia, kuinka selvityksen perusteella Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluissa kannattaisi toimia asiakaskeskeisyyden lisäämiseksi.

#### **3.2 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta**

Tämä kehittämistyö on laadultaan tutkimusavusteinen kehittämistyö. Toikko ja Rantanen (2009) kuvaavat tutkimuksellisen kehittämistoiminnan käsitteen eräänlaisena yläkäsitteenä, joka kuvaa sitä pientä risteyskohtaa, jossa tutkimus ja kehittäminen voivat toimia yhdessä. Kehittävästä tutkimuksesta puhu-

taan silloin, kun pääpaino on tutkimuksella jonka suuntana on kehittäminen. Tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta taas voidaan puhua silloin, kun tutkimukselliset menetelmät toimivat apuvälineenä, eikä tavoitteena ole tuottaa tutkimustietoa vaan muodostaa tietoa tutkimusavusteisesti kehittämistyötä varten. (Toikko & Rantanen 2009, 21-23.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta poikkeaa perustutkimuksesta tiedon käytännöllisen luonteen vuoksi. Tieto tuotetaan pääsääntöisesti tukemaan kehittämistyötä ja sen tavoitteita. Tutkimusavusteisessa kehittämistoiminnassa kuitenkin pyritään tuottamaan tietoa systemaattisesti, jotta se pystyisi herättämään kriittistä, reflektiivistä keskustelua. Reflektiivinen keskustelu toimii apuna tutkimustiedon perusteella tapahtuvan kehittämistoiminnan suuntaamisessa. (Toikko & Rantanen 2009, 113-117.)

Kehittämistyön tutkimuksellisessa osuudessa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmää, teemahaastattelua. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan, ymmärtämään tai antamaan tulkintaa jollekin ilmiölle. Koska kehittämistyön aihe oli sen verran pienessä mittakaavassa käytössä Keski-Suomen alueella ja haluttiin ensimmäisiä oikeita käyttökokemuksia aiheesta, oli perusteltua tehdä haastattelut teemahaastatteluina. Etuna oli myös mahdollisuudet keskusteluun haastateltavan kanssa ja vastausten tarkentamiseen haastattelun edetessä. Haastattelun kulkuun vaikuttaminen haastateltavista riippuen oli myös etu, koska haastateltavat olivat hyvin eri tavoin olleet mukana asiakasta osallistavissa ja asiakaskeskeisten kehittämismenetelmien käytössä. Tärkeää on, että valitaan haastateltaviksi ne henkilöt, joilla uskotaan olevan eniten tutkittavana olevasta aiheesta tietoa tai kokemusta. (Tuomi 2012, 73-74 ja 85.)

Haastattelututkimuksen luonteeseen kuuluu, että siinä halutaan tuottaa tutkittavaan ilmiöön tai aiheeseen haastateltavien omakohtaisiin kokemuksiin nojaavaa tutkimusaineistoa. Jotta tätä strategiaa voidaan käyttää, tulee haastateltavan löytää haastateltavat, joilla on riittävä kokemus ja kyky vastata tutkittavaa ilmiötä koskeviin kysymyksiin. (Roulsten 2010, 16-17.)

### 3.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa haastattelulla on teemat, joiden varassa haastattelu etenee. Teemahaastattelun etuna on kuitenkin se, että se antaa haastateltaville heidän omat ajatuksensa paremmin kuuluviin, kun aihetta ja kysymyksiä ei ole haastattelua varten muotoiltu ja järjestetty tarkasti. Tässä tutkimusmenetelmässä etukäteen hahmoteltu struktuuri pysyy kuitenkin kaikille haastateltaville samana, kun haastateltava voi johdatella keskustelua teemojen välillä keskustelun edetessä. (Hirsjärvi 2009, 47-48.)

Teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti haastattelulle laadittiin teoreettisen pohjan kautta runko, joka auttoi jäsentämään haastattelua. Runkoon lisättiin apukysymyksiä haastattelijalle auttamaan haastattelun etenemisessä, mikäli haastateltava olisi ollut vähäsanainen. Haastattelun teemat olivat yksityiskohtaisempia kuin ongelmat, mutta pelkistettyjä aiheita. Teemahaastattelussa teemojen pohjalta keskustelua voitiin syventää niin pitkälle kuin tutkimuksen intressit vaativat. (Hirsjärvi 2009, 66-67.)

Haastattelun teemat poimittiin kehittämistyön tietoperustasta. Haastattelukysymykset (Liite 2) kohdistuivat asiakkaan osallisuuteen, asiakaskeskeisyyteen, asiakasymmärrykseen, vuorovaikutukseen ja resursointiin. Kysymysten avulla haluttiin saada selville, kuinka ne menetelmät, joita haastateltavat olivat kokeilleet käytännössä, olivat toteutuneet ja miten niitä tulisi kehittää jotta ne olisivat vielä toimivampia.

Haastateltavien valintaa ohjasi tarve löytää haastateltavat, joilla on omakohtaista kokemusta, mutta sen lisäksi myös kyky tarkastella asioita kriittisesti ja uutta kehittäen. Kehittämistyön toteutusvaiheessa haastateltiin neljää eri organisaatiossa toimivaa henkilöä joilla on tai on ollut vastuu oman organisaationsa osallistavista ja käyttäjälähtöisistä kehittämismenetelmistä ja käytännön kokemusta aiheesta työn kautta. Valintaa ohjasi Jyväskylän kaupungin van-

hus- ja vammaispalveluiden palvelujohtajan kanssa käyty keskustelu, jonka pohjalta kaksi sopivaa haastateltavaa nimettiin Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalveluissa työskennelleistä henkilöistä. Näiden kahden lisäksi kehittämistyön alkukartoituksen aikana löytyi erilaisista lähteistä vanhus- tai vammaispuolella asiakkaita osallistavia menetelmiä käyttäneitä henkilöitä. Näistä haastateltiin kaksi henkilöä. Tärkeimpänä valintakriteerinä oli siis todellinen asiakasta osallistavien menetelmien käyttökokemus vanhus- tai vammaispalveluissa Keski-Suomen alueella viimeisen kahden vuoden sisällä.

Haastatteluihin valituille henkilöille lähetettiin sähköpostitse tiedote kehittämistyöstä ja ehdotus haastattelupäiväksi. (Liite 1). Ensimmäiseen sähköpostiin vastasi vain yksi haastateltava, joten lopuille lähetettiin muistutusviesti ja pyynnön vastata viestiin, vaikkei haastateltavaksi pystyisikään osallistumaan. Tähän toiseen viestiin vastasivat loput 3 haastateltavaa ja kaikki antoivat suostumuksensa sekä vahvistivat haastatteluajan ja paikan. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työtiloissa heidän omasta toiveestaan 5.-6.2.2015. Kukin haastattelu kesti 1h-1,5 tuntia.

Haastattelun rungoksi laadittiin luettelo teemoista, joita haastattelun aikana tulisi muistaa käsitellä. Teemoja etsittiin teoreettisesta viitekehyksestä. Haastattelukysymysten teemarunkoon (Liite 2) lisättiin haastattelua varten apukysymykset eri lomakkeelle, joka toimi haastattelijan apuvälineenä (Liite 3).

### **3.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi**

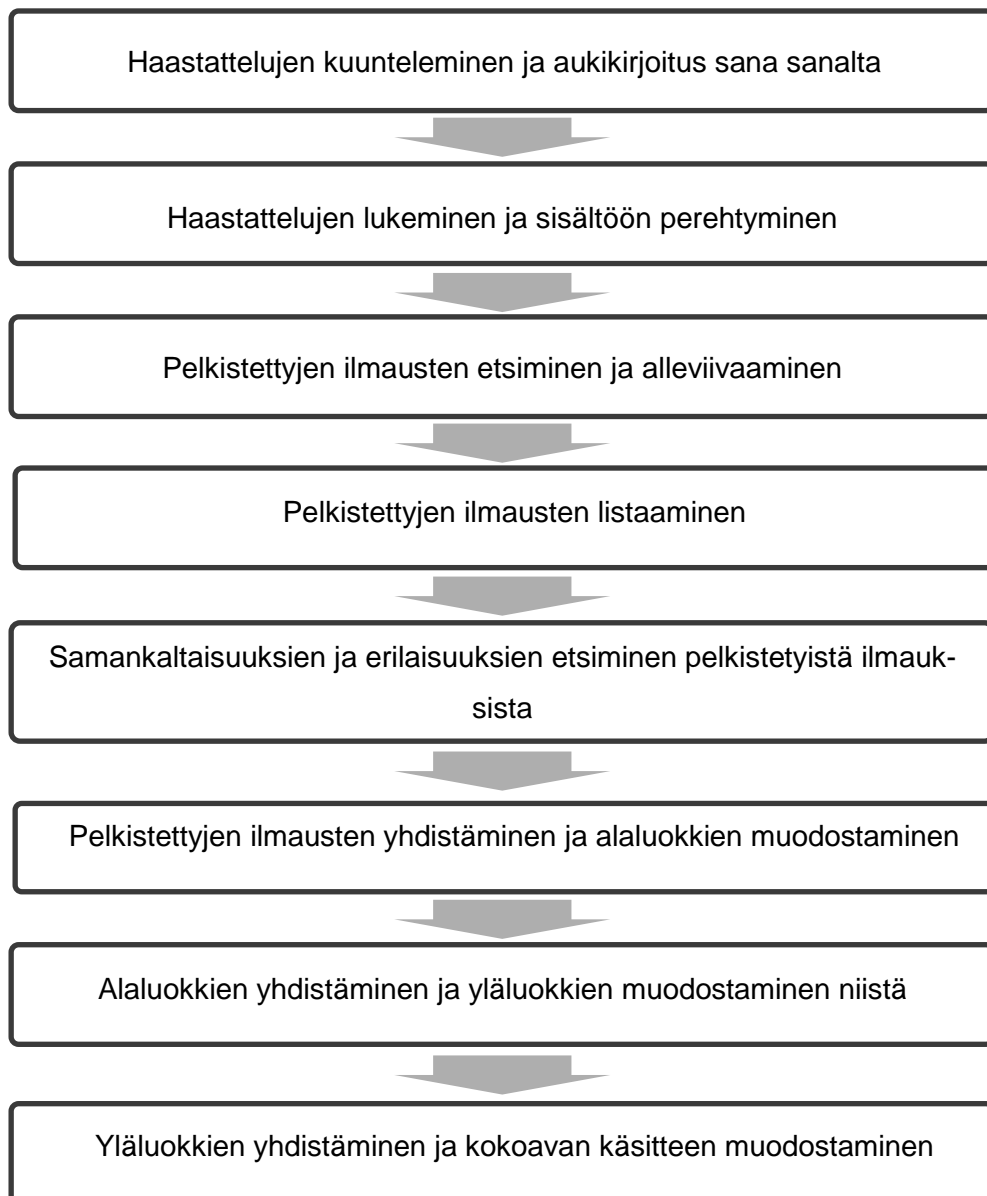
Haastatteluista saadun aineiston analysoinnissa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tehtäessä sisällönanalyysiä, on muistettava pysyä tutkimusongelmassa tai tutkimustehtävässä määriteltäviin mielenkiinnonkohteisiin, vaikka saatujen haastattelujen pohjalta löytyisi useitakin uusia mielenkiinnon kohteita (Tuomi & Sarajarvi 2012, 91-92). Aineistolähtöisen sisällönanalyysin pohjana toimii siis aineisto, joka on luokiteltu palasiksi. Näiden pohjalta tulisi

seuraavassa vaiheessa luokitella saadut palaset niin, että kiinnitetään huomio tutkittavaa ilmiötä tai asiaa koskevaan aineistoon ja erotellaan joukosta se aineisto, joka ei vastaa tutkimuksen tarkoitusta (Roulston 2010, 161.)

Haastattelu tuottaa usein laajasti aineistoa, joka vaatii luokittelua, analysointia ja tulkintaa. Usein aineistoa kannattaakin lähestyä nauhoitusten purkamisella tekstiksi, litteroimalla. Näin aineistosta saadaan helpommin hallittavissa oleva ja pystytään paremmin erottelemaan aineiston sisältä käyttökelpoinen materiaali juuri kyseistä tutkimusta varten. Koska haastatteluja tehtiin neljä, aineisto oli suppea ja näin ollen mielekäästä litteroida sanasta sanaan, vaikkei ihan kaikki kerrottu vastannutkaan kehittämistyön kysymyksiä. Litteroidun aineiston määrä oli 42 sivua tiivistä tekstiä. Litteroinnin jälkeen päästiin tekemään tarkempaa sisällönanalyysiä.

Valmiiden litteroitujen tekstien lukemiseen ja koodaamiseen oli tietoisesti varattu reilusti aikaa. Lukemalla aineistoa useaan kertaan läpi joka kierroksella alkoi enemmän ja enemmän löytymään yhtäläisyyksiä, jotka merkittiin tekstin sekaan erivärisin kynin alleviivaamalla ja merkitsemällä sivun reunaan haastattelijan omia havaintoja. Seuraavaksi kirjattiin tarkkaan ylös haastattelun kysymysten mukaan saadut vastaukset erilliselle paperille.

Aineiston analyysivaiheessa noudatettu prosessi on kuvattu kaaviossa 1 seuraavalla sivulla.



Kaavio 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109.)

Koska kehittämistyön tavoitteena oli pohtia osallistavien ja käyttäjälähtöisten kehittämismenetelmien toimivuutta Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluissa, aineistosta etsittiin ensimmäiseksi käytetyt menetelmät ja niistä saatuja kokemuksia. Kokemusten lisäksi tarvittiin tietoa siitä, mitä resursseja kyseinen menetelmä vaatii, joten ne poimittiin tässä vaiheessa myös tekstistä. Haastatteluaineistoa käytiin läpi kierroksittain etsien ensimmäisellä kierroksella menetelmiä ja niistä saatuja kokemuksia.



Toisella kierroksella etsittiin osallistamisen ja asiakaslähtöisten toimintatapojen asettamia vaatimuksia organisaatiolle. Tässä vaiheessa alkoi hahmottumaan haastatteluaineistosta ylä- ja alakäsitteet joiden pohjalta pystyttiin hahmottamaan saatuja tuloksia paremmin. Tällä kierroksella merkittiin ylös myös tekstejä, joista tulisi raporttiin johtopäätöksiä selventäviä esimerkkitekstejä aiheesta.

### **3.4 Tiedonkeruu**

Kehittämistyötä varten kartoitettiin Keski-Suomessa tähän mennessä toteutuneita asiakaskeskeisiä, osallisuutta vahvistavia toimintamalleja. Malleissa keskityttiin erityisesti vanhus- ja vammaispalveluihin kohdistuneisiin toimintoihin, joita on viimeisen kahden vuoden aikana ollut käytössä. Osittain kuntien ja järjestöjen kohdalla oli samankaltaisuutta, mutta maakunnassa oli myös uskallettu luoda uusia ja innovatiivisiakin toimintatapoja. Kartoitus suoritettiin tutustumalla netistä löytyviin materiaaleihin eri järjestöjen ja kuntien sivuilta sekä hankkeiden nettisivujen kautta.

Joulukuussa 2013 Oma tupa, oma lupa-hanke toteutti Keski-Suomen alueella Learning cafe-menetelmää mukailleen Ikäihmisten foorumeita. Sama menetelmää käytettiin vuonna 2014 neljässä muussa Keski-Suomen kunnassa ja näiden pohjalta laadittiin ikäihmisten foorumille selkeä toimintamalli. Foorumeihin osallistui ikäihmisiä, päättäjiä ja virkamiehiä kyseisestä kunnasta keskustelemaan eri aiheista liittyen ikääntymiseen ja palveluihin nyt ja tulevaisuudessa. (Ikäihmisten foorumit 2014.)

Oma tupa, oma lupa-hankkeen toimintakaudella oli saatu osallisuuden vahvistamista asiakasfoorumien muodossa jalkautettua useammalle paikkakunnalle, mutta samalla formaatilla. Hanke loi edellytykset ja mahdollisti yhdenvertaisen toimintamallin hyvinkin erilaisiin kuntiin ja erilaisiin palvelurakenteisiin. Hank-

keen yhteistyössä kuntien kanssa järjestämissä ikäihmisten foorumeissa oli jokaisella paikkakunnalla saatu paikalle päättäjiä, virkamiehiä ja kuntalaisia. (Ikäihmisten foorumi 2014.)

Oma tupa, oma lupa- hankkeen aikana kokeiltiin myös ns. Matka-mallia, jolla pyrittiin kartoittamaan vanhuspalvelun asiakkaiden todellisten asiakastapausten kautta yhteistyötä eri viranomaistahojen ja järjestöjen välillä. Matka-malli on väline moniammatillisen työn kehittämiseen ja arvioimiseen ja siinä on myös palvelumuotoilun piirteitä, koska se tulisi tehdä yhdessä asiakkaan kanssa. Mallin avulla voidaan päästä käsiksi niiden haasteellisten asiakastapausten ydinongelmiin, joita ei ole voitu perinteisin palveluvalikoimin auttaa. (Matka-malli 2014.)

Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalveluissa on pyritty käyttäjälähtöisempään ja osallistavampaan malliin viimeisten vuosien aikana.



Kaavio 2. Osallisuus vanhus- ja vammaispalveluissa. (Mukautettu Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalveluiden Power point-materiaalista 2013.)

Keski-Suomen alueen vanhus- ja vammaispalveluissa kerätään asiakaspalautetta säännöllisesti. Asiakkaille ja omaisille on tehty haastatteluja ja kyselyjä erilaisin muodoin eri kunnissa ja tulokset ovat olleet pääsääntöisesti hyviä. Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamiinsa palveluihin. Samanaikaisesti paikallislehdestä saa lukea, kuinka palvelun laatu on huonoa tai sitä ei koeta saatavan tarpeeksi. Jyväskylässä tehtiin asiakas- ja omaiskyselyt viimeksi vuonna 2012, niiden tulokset löytyvät Jyväskylän kaupungin nettisivuilta. Asiakas- ja omaiskyselyissä hyödynnettiin paikallisten oppilaitosten opiskelijoita kyselyjen ja haastattelujen toteuttajina ja kyselyjen tulosten yhteenvedot on viety asiakasraateihin ja neuvostoihin kommentoitavaksi ja keskusteltavaksi. (Jyväskylän kaupunki 2014.)

Jyväskylän kaupungissa toimii erillisinä toimijoina vanhusneuvosto ja vammaisneuvosto. Näiden lisäksi on aloittanut vuonna 2012 vammaispalveluiden raati sekä vanhuspalveluiden raati. Asiakasraadit koostuvat asiakasryhmien asioista kiinnostuneista kuntalaisista, jotka eivät ole muissa kunnan vaikuttamiskanavissa mukana. Raadit kokoontuvat 6-8 kertaa vuodessa ja ovat epämuodollinen kehittämis- ja keskusteluryhmä. Raatien tavoitteena on keskustella ryhmiä koskevista palveluista ja niiden kehittämisestä. Kehittämisideat menevät raadista suoraan vanhus- ja vammaispalveluiden johtoryhmälle ja perusturvalautakunnalle. Kuntalaiset voivat esittää aiheideoitaan netissä täytettävän lomakkeen avulla suoraan asiakasraadeille. (Jyväskylän kaupunki 2014.)

Muita lähiseudun asiakasta osallistavia menetelmiä ovat olleet muun muassa voimavarahoitajamalli ja henkilökohtainen budjetointi. Voimavarahoitajamallissa kunnan kotihoidosta yksi nimetty hoitaja käyttää aikaa reilusti noin 2 viikon ajan asiakkaan todellisten tarpeiden kartoittamiseksi ja pyrkii löytämään ne toimintakyvyn vajeet joihin asiakas tarvitsee apua. Voimavarahoitajamallilla on

säästynyt kustannuksia niin sanotun turhan työn tekemisessä. (Voimavarahoitaja 2014.)

Henkilökohtainen budjetointi on Oma tupa, oma lupa-hankkeen myötä rantautumassa Keski-Suomeen, sen pilotointi alkanee Jyväskylän kaupungissa vuoden 2015 aikana. Mallia on otettu Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteistä, jossa henkilökohtainen budjetointi on ollut osa palveluvalikoimaa vuodesta 2013 lähtien. Henkilökohtaisessa budjetoinnissa asiakkaalla on mahdollisuus tehdä oma vaihtoehtoinen suunnitelmansa palveluiden tuottamisesta sillä rah summalla jolla hänen nykyiset palvelunsa on valmiilla palveluvalikoimilla tuotettu. Budjetti esitetään johtoryhmälle joka päättää siirtyäänkö asiakkaan esittämään palvelumalliin. (Henkilökohtainen budjetointi 2014.)

## **4 Tulokset**

### **4.1 Haastatteluaineiston analysointi**

Kehittämistyön ensimmäisenä tarkoituksena oli selvittää, mitä asiakaskeskisiä ja osallistavia menetelmiä Keski-Suomessa on kokeiltu ja minkälaisia kokemuksia niistä on saatu. Toisena tarkoituksena oli pohtia, kuinka selvityksen perusteella Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluissa kannattaisi toimia asiakaskeskisyyden lisäämiseksi.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä on seuraavassa taulukossa 1 esitetty esimerkki.

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty sanonta	Alaluokka	Yläluokka
”sen muuttaminen että saatais ihmiset taas välittämään siitä kaverista”	ihmisten tulisi välittää toisistaan	haaste asiakkaille	asenteet
”koska jos ei ammattilainenkaan usko asiakkaan mahdollisuuksiin niin kuinka me saadaan asiakas uskomaan niihin”	ammattilaisen tulisi uskoa asiakkaan mahdollisuuksiin	haaste henkilöstölle	asenteet
”olisi hyvä takoa takaraihoonsa että mulla on oikeus tehdä tätä työtä vain jos mä tuotan jotain asiakkaalle hänen elämänsä niin kuin vaikuttavaa asiaa”	ammattilaisen tulisi pohtia työnsä oikeutuksia	haaste henkilöstölle	asenteet

Litteroitu haastatteluaineisto luettiin useaan otteeseen ja ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin alkuperäisilmausten pelkistämiseen. Sen jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alaluokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 110-112.) Alaluokkien yhdistelyssä aineistosta nousi kolme ydinkäsitettä: **johtaminen, asenteet ja palveluiden elastisuus**. Näissäkin johtaminen näkyi kaiken kattavana yläkäsitteenä, koska hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja työntekijöiltä asenne voi siirtyä asiakkaisiin. Johtamisella voidaan myös mahdollistaa palveluiden elastisuus, jos henkilöstöä tuetaan ja kannustetaan ideoimaan uutta ja miettimään asioita toisella tavalla. Henkilöstölle täytyy siis antaa lupa kokeilla uusia innovatiivisiakin malleja palveluiden parantamiseksi.

#### 4.1 Kokemukset eri menetelmistä

Asiakkaita osallistavat kehittämismenetelmät, joita haastateltavat mainitsivat käyttäneensä tai olleensa toteutuksessa mukana, olivat (aakkosjärjestyksessä):

- Asiakas- tai asukasfoorumi
- Asukaskahvi
- Asiakasraati
- Kyselyt
- Kansalaisraati
- Moniammatillinen yhteissuunnittelu
- Nettikeskustelu ja sosiaalisen median kanavat
- Palautelomakkeet
- Työmenetelmien jatkuva kehittäminen
- Vanhusneuvosto
- Vammaisneuvosto

Kaksi haastateltavaa oli ollut lisäksi mukana henkilökohtaisen budjetoinnin kehittämisryhmässä, mutta eivät olleet mukana kokeilemassa tätä vielä käytännössä. Kaikki haastateltavat olivat myös olleet mukana lukuisissa kehittämishankkeissa ja projekteissa, joissa oli palveluita pyritty kehittämään tai kehitetään edelleen asiakaslähtöisesti tai osallistavasti.

Vanhus- ja vammaisneuvostojen kohdalla vastaajat kokivat hyvänä sen, että niissä oli aktiivinen ja vakiintunut toiminta. Toisaalta tämä koettiin myös huonona asiana, koska tuolloin voi helposti tapahtua rutinoituminen ja unohdetaan lopulta, miksi neuvostot ovat olemassa. Myös neuvostojen koostumus koettiin usein olevan järjestöjen ja omaisten edustajia, harvemmin niitä, jotka palveluja runsaimmin käyttävät. Vanhus- ja vammaisneuvostoilla oli haastateltavien kokemuksen mukaan myös paljon toiminnassaan eroja riippuen kunnan koos-

ta. Suuren kunnan haasteena on suuri määrä käsiteltäviä asioita lyhyessä ajassa, pienessä kunnassa neuvoston rooli oli monipuolisempi ja keskusteluille on enemmän aikaa.

*"..kun joku sanoo että tarvitaanko molempia [raateja ja neuvostoja], että pienessä kunnassa voi riittääkin [vain toinen]."*

Asiakas- ja asukasfoorumeista kaikilla haastateltavilla oli kokemusta tai ainakin tieto käytännön sujumisesta alueella. Foorumeissa hyvänä oli koettu osallistujien anonyymius ja se, että foorumeihin kutsuttiin poliittisia päättäjiä, virkamiehiä ja asiakkaita saman pöydän ääreen ja pohtimaan yhtä samaa aihetta. Hyväksi oli myös koettu se, että foorumin vetäjä oli ulkopuolinen taho. Oma tupa, oma lupa-hankkeen kautta vetäjänä olivat toimineet hankkeen työntekijät. Hankalaksi toteutusvaiheessa oli koettu poliittisen edustuksen mukaan saaminen, aikataulujen yhteensovittaminen ja asioiden eteenpäin viemisen epämääräisyys.

*"...siinä se tiedonkulku ja tiedottaminen eteenpäin, viestin vieminen, on haastavaa ja ketä se niinku oikeesti tavoittaa ja ketä se kiinnostaa perehtyä siihen, kun et ole ollut mukana?"*

Asiakasraadeista kahdella haastateltavalla oli omakohtaista kokemusta. Raadeissa hyvänä koettiin se, että käsittelyssä oli aina vain yksi asia kerrallaan ja sille oli riittävästi aikaa. Hakumenettelynä avoin ilmoitus ja siitä raatilaisten valitseminen oli koettu myös toimivana. Raadin vetäjällä on suuri merkitys raadin toiminnalle. Raadin toiminta olikin muotoutunut erilaiseksi eri asiakasryhmien kohdalla. Vammaispalvelun asiakkaiden kohdalla haastateltavat olivat kokeneet suurena haasteena sen, että helposti mennään yksilöasioihin.

*"...itsellä jäi tietynlainen kuva että se on sellainen valitusporukka ja se ei kohdannut ja he ei siitä sitten saaneet sillä tavalla vastakaikua."*

Kansalaisraatitoiminta on varsin uutta ja vasta kolmessa eri toiminnassa kehitteillä Jyväskylässä. Tästä menetelmästä vain yhdellä haastateltavalla henki-

löllä oli omakohtaista kokemusta. Kansalaisraadın toiminta-ajatus oli kuitenkin kaikille Jyväskylän organisaatiossa toimineille haastateltaville tuttu. Hyvää toimintatavassa oli yhden kysymyksen äärelle vihkiytyminen, määräaikainen sitoutuminen (3 tapaamista), selkeä toimintamalli ja seurannan toteutuminen.

Ainoana haasteena esitettiin suuri resurssin vaade, jota ilman kansalaisraatia ei kannattaisi järjestää lainkaan. Yksi kansalaisraati vaatii ison asian äärelle kuntaorganisaatiosta noin 10 henkilöä jokaiselle kolmelle kerralle koska tarvitaan vetäjä, keskusteluttaja ja sihteeri erikseen jokaiseen pienryhmään. Kansalaisraatiin osallistuu noin 20-30 kansalaista siltä alueelta jota raadin kysymys kulloinkin koskee. Raadin jäsenet laativat kolmannella tapaamisellaan julkilausuman, joka esitetään kyseisen aiheen vastuualueen päättäjätaholle.

Erilaisista asiakastyytyväisyys- ja omaiskyselyistä oli kaikilla haastateltavilla jotain sanottavaa. Kyselyjen todettiin tuottavan yleensä hyviä tuloksia. Toisaalta kun asiakkaat tuovat esille esimerkiksi lehtikirjoitteluissa kuinka hoitajat ovat kiireisiä ja asiakkaat jätetään heitteille, koettiin että kyselyillä ei saada todellamukaista ja hyödynnettävää tietoa nykytilasta. Kyselyjen rinnalle tai tilalle oli suunnitelmissa saada reaaliaikaisempaa, nopeampaa palautteen antoa.

*"..koska ne tulokset on hirmu hyviä, niin että sillä, se ei ole samassa suhteessa että meillä niinku valitetaan että kohtaamista on niin vähän ja aikaa liian vähän ja toisaalta sitten ihmiset on tosi tyytyväisiä siihen saamaansa palveluun...niin sillain tulee semmonen olo että joku tässä niinku nyrjähtää siinä välissä."*

Alueella oli myös järjestetty kuntalaisille erilaisia teemailtoja, joissa oli haluttu saada aikaan keskustelua tai sen oli koettu toimivan tiedotuskanavana. Ongelmallisena näissä oli koettu kuntalaisten vähäinen osallistumisinto, pahimmillaan ketään ei ollut saapunut paikalle keskustelemaan ajankohtaisesta asiasta. Asiakkailla oli mahdollisuus myös antaa palautetta lomakkein palautelaitikkoon tai sähköisesti, näissäkin käytäntö oli osoittanut, että hyvin pieni osa asiakkaista näitä kanavia halusi käyttää. Netissä ja sosiaalisessa mediassa asiointi oli tähän mennessä tapahtunut hyvin pienessä mittakaavassa. Haas-



teeksi oli koettu henkilöstön puolelta virkamiehenä sosiaalisessa mediassa toimiminen, mitä voi ja mitä ei voi kirjoittaa. Sähköiseen palautteeseen vastaaminen oli jätetty kokonaan esimiesten tehtäväksi.

Pienessä kunnassa etuna koettiin, että siellä asiakas pystyy antamaan palautetta suoraan helpommin. Kaikki ovat tuttuja ja kynnys kertoa kaupan kassajonossa asiansa on pienempi. Suoraa asiakaspalautetta saavat myös asiakastyötä tekevät työntekijät, kuitenkin tämän ei esimiestasolle saakka aina suuressa organisaatiossa koettu pääsevän.

## 4.2 Kokemukset osallistamisesta ja asiakaslähtöisyydestä

Haastatteluaineistosta nousi useaan otteeseen esille osallistavissa menetelmissä ennakkovalmistelujen tärkeys ja kyseisen menetelmän hallitseminen. Osallistaminen nähtiin osittain jo trendikkääksi muodostuneena käsitteenä, jota kovasti hehkutettiin, mutta kuitenkin siinä täydellisesti onnistumatta. Tärkeänä nähtiin, että kunnassa käytäisiin enemmän keskustelua siitä, mitä, miksi ja miten tämä tehdään? Keskustelua aivan yleisellä tasolla kuka on asiakas, mihin raja vedetään vai täytyykö rajaa tarkasti vetää? Haastateltavien kokemusten mukaan tätä keskustelua olisi täytynyt käydä runsaasti ennen varsinaisia tapaamisia kehittämisen merkeissä.

*"..pitäis lähteä siitä että oikeesti kysytään, miksi me osallistetaan se asiakas, miksi meidän pitää osallistaa, miten me sitä tehdään, mitä se sitten aiheuttaa? Miten se niinku kulkee tässä meidän toiminnassa mukana kun ne sitten osallistuu?"*

*"..että jos meillä on joku foorumi, niin miten se kulkee, palataanko siihen johtoryhmässä, mitä se koskee, miten käsitellään, miten vastataan ja kuka vastaa.."*

Kehittämistä estävinä tekijöinä mainittiin työyhteisön jäykkä kulttuuri ja organisaatiokeskeisyys. Asiakkaille tarjotaan usein valmiita palvelupaketteja ja työt pyritään suorittamaan tehokkaasti ja nopeasti. Myös erilaisten menetelmien

luomat vaikuttamisen mahdollisuudet asiakkaille koettiin haasteena. Kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin yhtenäinen ajatus siitä, että kun halutaan asiakkaita osallistaa ja asiakaslähtöisesti kehittää palveluita, tulisi menetelmän suunnitteluun ja jatkotyöskentelyyn olla selkeät toimintamallit ja riittävä perehdytys järjestäjän taholta.

*"Sitten tavallaan tulee hirveen paljon hyviä ideoita mutta ne törmää vaan omaan mahdottomuuteensa...että ne asiakkaat on kertomassa sen saman asian, ei siitä ole mitään lisäarvoa jos meillä ei ole mahdollista viedä sitä asiaa eteenpäin.."*

*"Resurssit pitää olla kunnossa ja sit meidän pitää niinku osata se. Se on noloa jos kauheesti touhuu että nyt osallistetaan ja sit siitä ei seuraa mitään. Ja sit ollaan niinku ihmeissään että miten nyt tuolla tavalla halus osallistua että ei me nyt tota haluttu tietää vaan me haluttiin tietää jotain muuta..."*

Osallistavan toimintatavan myötä voidaan lisätä pitkällä aikavälillä asiakkaiden hyvinvointia arjessa ja kehitteillä olevan valtakunnallisen soteuudistuksen myötä myös kunnan sisällä tapahtuva yhteinen kehittäminen ennaltaehkäisevään suuntaan tulisi nähdä tärkeänä toimenpiteenä.

#### 4.2.1 Asenteet

Kaikissa haastatteluissa korostui asennemuutoksen tarve niin työntekijöiden, johtoportaan kuin asiakkaidenkin osalta. Asennemuutosta kaivattiin koko organisaatiossa ja johtamisella koettiin olevan suuri rooli henkilöstön asenteiden muuttumisessa. Kukaan vastaajista ei kokenut, että henkilöstöä olisi liian vähän ja lisäresurssilla ongelmat ratkeaisivat vaan enemmän peräänkuulutettiin yleistä asennemuutosta.

*"No tietyt rutiinitkin meitä suojelee ja helpottaa meidän elämää, sehän vaatii sen ajatuksen muutoksen ettei voi vaan olla töissä. Tavallaan niitää raja-aitoja myös kaataa sillä tavalla ja vaatiihan se myös sen johdon tuen että saa tehdä eri tavalla, saa ajatella eri tavalla ja saa kokeilla jotakin."*

Organisaation sisälle kaivattiin rohkaisua ja mahdollistamista uuden kokeilulle ja palveluiden elastisuudelle. Tiukat kriteerit ja tietyntaiset "pääsyvaatimukset" palveluiden saamiseksi eivät edesauta yksilöllisiä ja joustavia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Tämän hetken palveluissa ongelmallisena nähtiinkin yksinäisyyden lisääntyminen runsaista palveluista huolimatta.

Palveluita paljon käyttäville toivottiin mahdollisuutta erilaiseen osallistumiseen ja joustavampia ratkaisuja palveluiden järjestämisessä. Asiakkaan aitoon kuulemiseen ja kuuntelemiseen lähityöntekijätasolla koettiin tarvittavan aikaa niin paljon, että asiakas ja hänen tarpeensa tulevat kuulluiksi. Näiden asiakkaiden kohdalla henkilökohtaisen budjetoinnin nähtiin mahdollistavan osallisuuden ja asiakaslähtöisen palvelun. Tälläkin menetelmällä oli omat lainsäädännölliset ja hallinnolliset ongelmansa, koska tämän hetken palveluvalikoimaan henkilökohtainen budjetointi ei kuulu ja budjetoinnin pohjalla tulee olla joku jo myönnetty palvelu. Elastisuutta kaivattiin tähänkin malliin.

*"..mun mielestä ne kokeukset mitä oli tehty [henkilökohtaisesta budjetoinnista], oli äärimmäisen asiakasta osallistavaa kehittämistä. Että oikeesti asiakkaan täytyy itse alkaa miettimään, mitä tarpeita mulla on ja miten niihin vastataan."*

Vanhus- ja vammaispalveluiden asiakkaiden kohdalla nähtiin sukupolvien suuri ero. Tämän hetken iäkkäät asiakkaat ovat sukupolvea, joka on kokenut sodat ja tiukat ajat. He tuntuvat tyytyvän siihen palveluun jota he saavat. Haastateltavat olivat hyvin tietoisia siitä, että tilanne tulee muuttumaan, kun seuraava sukupolvi astuu palvelun piiriin. Oma tupa, oma lupa-hankkeen vetämissä ikäihmisten foorumeissa Jyväskylässä ja Keuruulla oli aiheena ikääntyvien palvelut ja ikäihmisten omat mahdollisuudet tukea omaa selviämistään. Tämä oli osoittautunut hyväksi aiheeksi ensimmäiselle foorumille nimenomaan asiakkaiden ajatusten herättäjänä.

*"..niin tavallaan tämmösessä suomalaisessa hyvinvointivaltiossa ihmiset tavallaan jotenkin ajattelevat näin, että he elävät elämäänsä ja sit jos tulee joku että ei pärjää niin yhteiskunta ikään kuin ottaa koppia."*

*"..se iäkäs väestö on sitä jotka on käyneet sodat ja tottuneet näihin tiukkoihin juttuihin niin ei ne ihan kaikkee vaadi. Mut sitten kun me ollaan siinä vaiheessa niin meille ei varmaan kelpaa enää mikään."*

*"..siitä (ikäihmisten foorumista) poikikin sitten semmoisia herätteitä sekä eläkeläisjärjestöille että mitä he vois niinku jäsenistönsä kanssa ottaa tulevaisuudessa huomioon mutta sieltä poiki myös viranomaisille, meille palvelunjärjestäjille sellaista että täytyy niinku siinä omassa toiminnassaan tietyllä tavalla edesauttaa ja tehdä mahdolliseksi sitä toimintaa.."*

Asiakasryhmille kaivattiin herätystä ja enemmän proaktiivisuutta omien asioidensa hoitoon. Kahta haastateltavaa mietitytti, mistä mahtaa johtua ettei kovinkaan moni asiakas osaa tai uskalla rohkeasti osallistua tai ilmaista omaa mielipidettään ennen kuin joku palvelu ollaan lakkauttamassa.

*"..jostain syystä vieläkin heijastuu sellainen alistunut asenne että muut tietää paremmin mikä heille on parhaaksi. Jonkinlainen kapinaliike siihen pitäis saada vielä synnytettyä että ikäihmiset pitäis paremmin itsensä puolta."*

*"..kotiutuspalavereissa joissa on monta ammattilaista niinku ne keskustele keskenään ja viimeinen kysymys sitten on että mitäs mieltä sinä olet tästä? Niin yleensä se vastaus on että kyllä te paremmin tiedätte."*

Vammaispalveluiden asiakkaiden kohdalla taas huoli kohdistui kaikkein heikoimmassa asemassa olevan asiakkaan äänen kuulumiseen. Puhuttiin ns. pyramidin huipusta, joka tarvitsee vammansa tai sairautensa vuoksi paljon palvelua, mutta ei välttämättä ole vammaisia edustavissa neuvostoissa tai asiakasraadeissa mukana. Toisaalta vammaispalveluiden asiakaskunnan erimuotoisuus, vaikeavammaisten ja kehitysvammaisten asiakkaiden täysin erilaiset palvelutarpeet kaipasivat myös enemmän yksilöllisiä tapoja osallistamiseen ja asiakaslähtöisyyteen.

#### **4.2.2 Palvelujen elastisuus**

Haastateltavilta kysyttiin, mitä osallistavat kehittämismenetelmät ja asiakas-keskeisyys vaativat organisaatiolta. Henkilöstön organisaatiokeskeisyys nähtiin yhtenä estävänä asiana palveluiden kehittämiselle ja myös asiakkaiden mukaan ottamiselle, pyrittiin vain suorittamaan palveluita ja palveluita tarjottiin valmiista valikoimasta.

*"..meidän asiantuntijalääkäri sanoi että tää yhteiskunta on siinä mielessä ihmeellinen että sanotaan että ei meillä ole aikaa tehdä asioita kunnonla mut meillä on sit kuitenkin aikaa tehdä asioita moneen kertaan. Jotenkin sen olemassa olevan toiminnan tarkoituksenmukaisuuksien kyseenalaistaminen ja niiden asioiden kriittinen tarkasteleminen että onko tää nyt oikeasti asiakaslähtöistä tää meidän toiminta.."*

Vaikka johtamisella koettiin olevan suuri rooli henkilöstön toimimiselle, kaivattiin myös työntekijätasolla tietynlaista heräämistä ja keskustelua työyhteisöissä. Organisaation kaikille tasoille kaivattiin aitoa keskustelua siitä, miksi tätä työtä tehdään ja mikä oikeastaan onkaan työn tavoite.

*"Ja se olis hyvä takoa takaraivoonsa että mulla on oikeus tehdä tätä työtä vain jos mä tuotan jotain asiakkaalle hänen elämäänsä niinkuin vaikuttavaa asiaa. Nimenomaan niin että se edesauttaa sitä pärjäämistä, edesauttaa toimintakykyä tai ainakaan ei tuota lisää tuskaa."*

Paljon palvelua käyttävien asiakkaiden asioissa korostui edelleen yksilölliset ratkaisut ja asiakkaan aito kohtaaminen vuorovaikutuksessa. Haastateltavien kommentteista paistoi, että vaikka pyrkimys on tasavertaiseen ja tasalaatuiseen toimintaan, on järjestelmässä vielä paljon sellaisia asiakkaita jotka tarvitsivat enemmän räätälöityjä palveluita. Myös rohkeutta työntekijätasolle kaivattiin enemmän ja sitä asian ymmärtämistä, miksi on tärkeää että asiakkaan tarpeet viedään kuuluviksi.

*"..että onko oikeesti pakko lisätä joku henkilö siihen että eiks me voitais hypätä siitä omasta laatikosta edes aavistus ulospäin ja olla yhteydessä niinku toisiin ja mitä sää oikeastaan teet...että ei vaan hoidettais syystä taikka toisesta vaan sitä omaa laatikkoa.."*

*"Et päästäskö pikkusen niistäkin raja-aidoista ettei se törmää siihen että et oo tämän lain mukaisesti oikeutettu, jos joku näistä joustais että sais sen pienen avun ettei se menis sit niin huonoon kuntoon että joutuu paljon rankempiin tilanteisiin."*

## 6 Pohdinta

### 6.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tämän kehittämistyön tutkimuksellinen osio toteutui teemahaastatteluina, jotka suoritettiin yhden henkilön toimesta. Haastatteluiden valmisteluun ja suunnitteluun käytetty aika oli runsas, koska haluttiin saada parempaa materiaalia jos haastateltavakin olisi hyvin perillä asioista ja aktiivinen haastattelun aikana. Haastateltavien määrä valikoitui resurssien mutta myös työn luonteen myötä neljään, koska sillä uskottiin saavan riittävä määrä tietoa varsinaisen kehittämistyön tarpeisiin eli Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluiden alkumetreille asiakasta osallistaviin menetelmiin. Kehittämistyön haastattelujen avulla saatiin runsaasti kokemuksia erilaisista Keski-Suomessa käytetyistä menetelmistä.

Toikko ja Rantanen (2009) kuvaavat kehittämistoiminnassa luotettavuuden tarkoittavan pääosin käyttökelpoisuutta ja sitä, onko saatu tieto myös hyödyllistä. Reliabiliteetin ja validiteetin sijaan voidaan pohtia tutkimuksen vakuuttavuutta eli sitä, onko tutkimus ja tulokset uskottavia ja onko työ johdonmukaisesti suoritettu. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.) Tämän kehittämistyön tapahtumien kulku on pyritty kuvaamaan niin läpinäkyvästi, että työn luotettavuus ei jäisi lukijalle arvailujen varaan. Suorat lainaukset haastatteluaineistosta jo osittain kertovat, mistä johtopäätöksiä on vedetty. Osallisuus ja asiakas-keskeisyys ovat toimintatapoja, jotka ovat kehittämistyön tekijälle tärkeitä ja tuttuja työvuosien myötä. Haastatteluista saatu tieto ja tulokset ovat arvossaan kehittämistyön jälkeen tapahtuvan työn toteutuksessa niin Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluissa kuin muissakin organisaatioissa.

Tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli on eettisyys. (Tuomi 2012, 127.) Eettisten peruskysymysten pohdinta edellyttää, että hyvät tieteelliset käytännöt ovat tutkijalle tuttuja. Tutkimusta varten kerätty aineisto on säilytettävä ja käsiteltävä huolellisesti ja tulokset ilmaistava niin, että niistä ei voi tunnistaa kuka tiedon on antanut. (Tuomi 2012, 127-131 ja Hirsjärvi ym. 1996, 23-25.) Haastatteluista saatu aineisto tuhottiin nauhurista litteroinnin jälkeen ja litteroitu paperimateriaali tuhottiin kokonaisuudessaan. Se tieto, jota näillä haastatteluilla saatiin, kuvasti vain tämän hetken tilannetta. Tästä tutkimuksellisesta kehittämistyöstä saatua aineistosta ei ole tarkoituksenmukaista säilyttää jatkotutkimuksia varten koska kokemukset osallisuudesta karttuvat jatkuvasti. Tunnistamattomuuden vuoksi myös osa suorista lainauksista jäi kirjaamatta raporttiin, koska niistä olisi voitu tunnistaa haastateltava henkilö. Toisaalta lainausten tarkoituksena ei ollutkaan lisätä luotettavuutta vaan elävöittää tekstiä.

## 6.2 Tulosten tarkastelu

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli löytää keinoja lisätä asiakaskeskeisyyttä ja osallistavia menetelmiä Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluihin. Menetelmänä asiantuntijahaastattelut toimivat hyvin konkreettisen käytännön tiedon antajana ja avasivat ajatuksia puolin ja toisin refleктоivaa keskustelua varten myös jatkossa. Se, mitä haastateltavien kokemuksista saatiin nyt kehittämistyön tueksi, antoi aivan uudella tavalla suuntaa ja ajatusta siihen, mitä tulisi kehittää. Asiakaskeskeisyys ja osallistaminen ovat laajoja käsitteitä, jotka tulisi ymmärtää perusteellisesti jokaisella organisaatiotasolla jotta tuloksia voitaisiin saada pitkällä tähtäimellä aikaan. Ei riitä, että vain ruohonjuuritaso kouluttautuu eikä se, että johtoporras ymmärtää aiheen vakavuuden. On saatava aikaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä ja miksi ollaan tekemässä, jotta aitoon asiakkaan osallisuuteen ja asiakaskeskeisyyteen voidaan organisaatiossa päästä.

Ennusteet tulevaisuuden vanhusväestön määrästä ovat huikeat. Pelkästään Muuramessa ikäihmisten (yli 75 v.) määrän ennustetaan kasvavan peräti 196 % seuraavan 25 vuoden aikana. Koko Keski-Suomen alueella tällä hetkellä on vanhuksia (yli 75v) noin 22600 henkilöä. Vuoden 2040 ennuste on 43100 henkilöä joka tarkoittaa lähes kaksinkertaistumista seuraavan 25 vuoden aikana. (SOTE vanhuspalvelut 2015.) Suunnatonta painetta palveluiden suuntaan siis on ja jos samanaikaisesti on tiedostettu, että yhtään ei enää rahoituksen puolesta kannata kasvattaa palveluasumisessa asuvien määrää (tällä hetkellä 10 % kaikista ikäihmisistä), on parempi todella nyt miettiä jo ennaktoivasti.

Keski-Suomen alueellinen kehittäminen vanhus- ja vammaispalveluissa on varmasti parhaimmillaan koko alueen yhteisten hankkeiden ja kehittämisryhmien kautta, ammattitaidon puutteesta ei ainakaan voi syyttää. Mutta kuten eräs haastateltavistanikin sanoi: *"me virkamiehet suunnitellaan ja tehdään ja sit päättäjät päättää"*, kuvastuu nykyhetken erityispiirre ja yhteisen suunnittelun vaikeus. Olemme vielä vahvasti sektoroituneita ja byrokraattisia. Palveluilta vaadittaisiin elastisuutta, jotta niillä pystyttäisiin tulevaisuudessa vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin kuitenkin turhia resursseja tuhlaamatta.

Tällä kehittämistyöllä toivotaan heräävän keskustelua laajemmin vanhus- ja vammaispalveluiden asiakkaiden kanssa työtä tekevien keskuudessa sekä heidän organisaatioissaan. Jatkossa olisi mielenkiintoista saada tietää enemmän, kuinka on onnistuttu integroimaan jo nyt sosiaali- ja terveyspalveluiden toimijoita ja saamaan yhteisiä prosesseja aikaan vaikka organisaatiot vielä ovatkin erillään. Erityisesti tällaisella integroinnilla voitaisiin tavoittaa niitä usean palvelun kuormittajia, joita kukaan ei tunnu auttavan mutta joilla tilanne ei koskaan kuitenkaan muutu paremmaksi.

Haastattelut vahvistivat omalta osaltaan käytännön näyttäytyvän samankaltaisena kuin tämän kehittämistyön käsitteiden määrittelyssä on löydetty. Kuten



Lahtinen ja Niskala (2013) artikkeleissaan kirjoittivat, asiakkaan osallistaminen vaatii henkilöstöltä uudenlaista osaamista ja nimenomaan astumista pois tutuista toimintatavoista sekä aitoa asiakkaan kuuntelemista ja kuulemista. Myös osallisuus tai asiakkaan toimijuus palveluprosessissa pystyy heidän mukaansa vahvistumaan vain, jos niin asiakas kuin työntekijäkin sitoutuvat ottamaan vastuuta toiminnasta. (Lahtinen & Niskala 2013, 12-14.)

Samaa haastateltavatkin kertoivat, asiakkaita täytyisi saada heräteltyä olemaan aktiivisempia ja itse ottamaan vastuuta omista palveluistaan enemmän. Onko se sukupolvien eroa vai kulttuurin luoma toimintatapa, sen tulisi kuitenkin muuttua, jotta asiakkaan aitoa osallisuutta voitaisiin saada aikaan.

Haastateltavat toivat esille useaan otteeseen runsaasti palveluita käyttävät asiakkaat ja heidän erityisyytensä palveluviidakossa. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedotteessa 53/2015 sosiaali- ja terveysministeri Laura Rätty toteaa, että ”Perustason palveluiden kuten lääkärille pääsyn rajoittaminen on hölmöläisten hommaa kustannusten kannalta.” Hänen kommenttinsa taustalla oli Oulun kaupungin, Sitran ja Kelan yhteistyössä tekemä tutkimus jossa tuloksena esitettiin, että sosiaali- ja terveydenhuollon kustannuksista suurimman osan kerryttää vain 10 % väestöstä. Nimenomaan kaivattiin runsaasti palveluita käyttävien ihmisten ohjausta ja palveluiden yhdistämistä, jotta päästäisiin nykyisessä järjestelmässä olevista ongelmista, kuten moneen eri paikkaan hajautuneista palveluista ja vastuun jakautumisesta. (STM:n tiedote 53/2015.) Tässä kehittämistyössä haastatellut henkilöt olivat vahvasti samaa mieltä ja toivoivat parannusta palveluketjuihin ja raja-aitojen kaatamiseen.

Kuntakehto-hankkeen myötä esille tuotu ongelma käytännössä on ollut palveluiden kehittämisen lyhytnäköisyys. Keskitytään ratkomaan tämän hetken ongelmia, eikä tuotekehittely tuo pidemmän tähtäimen ratkaisuja. (Leponiemi, Rannisto, Stenvall & Lumijärvi 2012, 132.) Palvelumuotoilu käsitteenä on vielä varsin uusi sosiaali- ja terveysalalla, mutta haastatteluista kuitenkin sai kuvan, että Keski-Suomen alueella palvelumuotoilun menetelmiä kuten testaamista ja

asiakasprofiilien luomista on jo käytetty. Helpommin nämä tuntuivat onnistuvan pienemmissä kunnissa kuin suurilla paikkakunnilla oman organisaation toimesta. Palvelumuotoilua siis oli jo käytännössä hieman päästy aloittamaan ja siitä mitä oli tehty, oli erittäin rohkaisevia kokemuksia.

Se, mikä nykyjärjestelmästä nousi ikävänä kokemuksena haastateltavien vastauksista, on asiakkaiden kokema yksinäisyys. Erityisesti yksinäisyyden lisääntyminen runsaista hankkeista ja yrittämisistä huolimatta koettiin surullisena ja turhauttavana. Toisaalta ymmärrettiin, että yksinäisyys ei ole oire tai palvelun tarve ainakaan nykykriteereillä. Kuitenkin nykypalvelut ”tuottavat” lisää yksinäisiä ihmisiä.

Asiakkaan osallistaminen ja asiakaskeskeinen kehittäminen kuntapalveluissa vaatii valtavasti kunnan toimintakulttuurilta. Uuden kokeileminen, testaaminen ja jopa erehtyminen ovat tietyllä tapaa kadoksissa, kun työn tekemistä ohjaa taloudellisuus ja virheen tekemisen pelko. Uutta ei välttämättä uskalleta lähteä kokeilemaan, koska siitä voi seurata valituksia ja sekaannusta. Vanhalla kaavalla toimimalla asiakkaat ovat tottuneet vaatimaan oikeuksiaan suureen ääneen ja nyrkit ojossa. Vallitseeko kunnissa siis ”desibeli-demokratia”, jossa suuriäänisimmät ja vaativimmat saavat enemmän kuin yhteiskuntamme heikko-osaisimmat ja hiljaiset asiakkaat?

Uusi sosiaalihuoltolaki ja vammaislaki uudistuttuaan tuovat vahvaa vaatimusta yksilöllisten palveluiden räätälöinnistä kuntasektorille, ja tähän saakka on pyritty noudattamaan kaikille sama palvelu-periaatetta. Toisaalta kunnissa tulisi miettiä, kuinka tuemme kaikkia kuntalaisia uudenlaisen ajattelumallin omaksumisessa. Kaikille samat mahdollisuudet vaikka se tarkoittaisi erilaisia palveluita itse kullekin.

Asiakkaiden asenteita sekä osallisuusosaamista tulisi pyrkiä aktiivisesti vahvistamaan ja lisäämään niin, että kun laki- ja järjestelmä uudistukset kaikkine osallistumiskanavineen tulevat voimaan, myös asiakaskunta olisi valmis niitä

käyttämään. Tätä tiedottamista ja asiakasryhmien rohkaisemista voisi varmastikin ajatella yhtenä kunnan ja kolmannen sektorin yhteisenä kehittämiskohteenä lähitulevaisuudessa. Osaltaan tämä on myös sitä ennaltaehkäisevää työtä, joka tulee näillä näkymin jäämään kuntien työksi, vaikka uudesta sosiaali- ja terveystalouden järjestämislaista päästäisiinkin yhteisymmärrykseen seuraavalla hallituskaudella. Ennaltaehkäisevän työn osuutta ei kannattaisi vähätellä vaan panostaa sen kehittämiseen.

Ennaltaehkäisevässä työssä pyritään lisäämään kaikkien kuntalaisten hyvinvointia ja toimintakykyä arkisilla asioilla, yhteisillä ryhmillä, liikuntamahdollisuuksilla, tapaamismahdollisuuksilla. Näitä kannattaisi käydä läpi yhdessä myös kolmannen sektorin eli järjestöjen ja yksityisten toimijoiden kanssa, jotta päästäisiin aidosti ennakoimaan, asiakasryhmän edustajaa unohtamatta. Jos yhden toimijan kautta löytyy tila ja toisen toimijan kautta vetäjä, voi kolmas toimija mahdollistaa asiakkaiden pääsyn paikalle ja niin edelleen. Tarvitaan laajempaa yhteistyötä eri sektorien välillä.

### **6.3 Kehittämisehdotukset toimeksiantajalle**

Kehittämistyön tarkoituksena oli myös pohtia haastattelujen ja taustatiedon keruun kautta, kuinka Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluita kannattaisi jatkossa kehittää asiakaskeskeisempään ja osallistavampaan suuntaan. Haastateltavien kokemusten mukaan toimivia keinoja olivat olleet foorumit ja raadit, mutta vain niissä tilanteissa, kun halutaan kehittää jotain suurta tai yleisellä tasolla keskustella asioista. Jatkossakin foorumeilla ja erilaisilla asiakasraadeilla tulee varmasti olemaan oma roolinsa vanhus- ja vammaispalveluiden kentällä. Pienempiin ja yksilöllisempiin ongelmakohtiin vaadittaisiin käytännössä asiakkaan mukaan ottamista häntä koskevien asioiden suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan.

Kansalaisraadın toiminta Muuramen vanhus- ja vammaispalveluissa voi olla haasteellista sen vaatiman suuren työresurssin vuoksi. Kuitenkin, kannattaa pitää mielessä, että kansalaisraatitoiminnalla voitaisiin saada asiakas mukaan kehittämään esimerkiksi uusia asuinalueita, ennaltaehkäiseviä palveluja, yhteistyötä kylätalojen ja järjestöjen välillä. Tämän vuoksi kansalaisraadit voisivat toimia parhaiten pienessä kunnassa koko kunnan organisaatiota koskevis- sa kehittämishankkeissa ja yhteisissä kehittämiskysymyksissä.

Erittäin mielenkiintoisena näyttäytyi Keuruulla kehitetty **voimavarahoitajamalli**, jossa kotihoidon asiakkaan luona vietetty aika maksaa itsensä niin sanotusti takaisin tuoden säästöä muissa palveluissa vähenevänä palvelun tarpeena. Tämä malli näyttäytyi myös erittäin asiakaslähtöisenä palvelumuotona, jossa asiakasta kuunnellaan ja häntä kannustetaan myös itseä ottamaan aktiivista roolia omaan elämäänsä. Asiakkaan kannustamista omien asioiden ja arjen hallintaan voi tehdä arkityössään jokainen vanhus- ja vammaispalveluiden työntekijä. Eräällä tavalla tätä koko ajan on tehtykin, kun puhutaan kuntoutta- vasta työotteesta. Herää kuitenkin kysymys, onko aidosti pysähdytty mietti- mään, mitkä ovat ne täsmälliset muutokset, joita juuri tämä asiakas tarvitsee ja mitkä hän pystyy hoitamaan itse? Tähän voimavarahoitajan antama aika auttaisi.

Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluiden kannattaisi ottaa asiakkai- ta enemmän mukaan suunnittelutyöhön esimerkiksi **asiakasryhmään kohdis- tuvan foorumin** muodossa aika ajoin. Foorumi voisi toimia Muuramen kun- nan vanhus- ja vammaispalveluissa niin, että sitä varten ei erikseen tarvitsisi perustaa ryhmiä ja järjestöjä. Vanhus- ja vammaisneuvostojen toimintaan voisi sisältyä foorumin järjestäminen esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa omalle asiakasryhmälleen. Foorumin toiminnan tulisi kuitenkin pitäytyä sille annetus- sa tehtävässä, yhden asian tai kysymyksen äärellä kerrallaan ja nimenomaan tulevaisuuteen suuntaavissa palveluita kehittävässä aiheissa. Foorumin tarkoi- tuksena ei olisi tulla kilpailijaksi neuvostolle, vaan toimia neuvoston "neuvon- antajana" ja asiakkaan äänitorvena.

Ennen kuin foorumia voidaan liittää osaksi neuvostojen toimintaa, tulee foorumin järjestäminen käsitellä vanhus- ja vammaispalveluiden tiimin ja neuvostojen yhteistyönä, jotta myös tulisi tarkasti mietittyä, miten foorumissa esiintyneet asiat viedään eteenpäin ja kenen vastuulla eri toiminnot ovat. Näiden lisäksi suunnittelussa tulisi erittäin hyvin ottaa huomioon, miten hoidetaan koko henkilöstön ja poliittisten päättäjien perehdyttäminen aiheesta ennen foorumin järjestämistä. Myös tilaisuuden vetäjä tulisi miettiä tarkkaan, koska kokemukset olivat osoittaneet, että ulkopuolinen vetäjä voisi toimia paremmin kuin joku toiminnan "sisältä".

Foorumin lisäksi Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluissa olisi erittäin tärkeää käydä **sisäistä kehittämistä henkilöstötasolla osallistamisesta ja asiakaskeskeisyydestä**, kuinka kunnassa pystyttäisiin kehittämään palveluiden vaikuttavuutta asiakkaille. Tämän kehittämistyön myötä olen entistä vakuuttuneempi siitä, että kaiken kiireenkin keskellä on mahdollista pysähtyä, keskustella, miettiä, mitä me oikein olemme tekemässä ja miksi. Tällainen periaatekeskustelu aika ajoin ei olisi pahitteeksi missään kunnan tai muun organisaation toiminnassa. Hyvin helposti pitäydymme omissa lokeroissamme ja päädymme vain käymään töissä ja se työn "imu" unohtuu. Hyvällä imulla saamme myös asiakkaat mukaamme tekemään yhdessä hyvää tulevaisuutta tuleville asiakkaillemme. Tätä ennen on käytävä keskustelu, ketkä ovat meidän asiakkaitamme ja vedämmekö edelleen tiukkoja rajoja omille laatikoillemme, vai pystymmekö toimimaan yhteisen vision hyväksi.

## LÄHTEET

A 18.9.1987/759. Asetus vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista. Viitattu 8.12.2014. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

Age Uk 2014. Personal Budgets in social care. Viitattu 18.11.2014.  
[http://www.ageuk.org.uk/documents/en-gb/information-guides/ageukig26\\_personal\\_budgets\\_inf.pdf?dtrk=true](http://www.ageuk.org.uk/documents/en-gb/information-guides/ageukig26_personal_budgets_inf.pdf?dtrk=true)

Falk, H., Kurki, M., Rissanen, P., Kankaanpää, S. & Sinkkonen, N. Kuntoutu-  
jasta toimijaksi – kokemus asiantuntijuudeksi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos  
(THL). Työpaperi 39/2013. Helsinki. Viitattu 23.5.2014

Henkilökohtainen budjetointi. 2014. Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoimin  
www-sivut. Viitattu 5.3.2015.  
[http://www.eksote.fi/fi/perhejasosiaalipalvelut/vammaispalvelut/henkilokohtainen\\_budjetointi/sivut/default.aspx](http://www.eksote.fi/fi/perhejasosiaalipalvelut/vammaispalvelut/henkilokohtainen_budjetointi/sivut/default.aspx)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teo-  
ria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos.  
Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Ikäihmisten foorumi 2014. Oma tupa, oma lupa- hankkeen ota omaksi-  
materiaali. Viitattu 18.12.2014.  
[http://www.jkl.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/70551\\_Ikaihmisten\\_foorumi\\_final.pdf](http://www.jkl.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/70551_Ikaihmisten_foorumi_final.pdf).

Itu 2014. Co-designing senior interaction. Inspiration stories for practicatory design with health and social care institutions workshop, PDC 2010. Viitattu 18.11.2014.

<http://www.itu.dk/people/malmborg/Seniorinteraktion/Co-designing%20senior%20stories%20final.pdf>

Jyväskylän kaupunki 2015. Jyväskylän kaupungin sivut. [www.jyvaskyla.fi](http://www.jyvaskyla.fi)

Jäppinen, T. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. ACTA-Väitöskirja. 1.painos. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Jäppinen, T. & Sallinen, S. 2012. Kuntalainen palvelujen kehittäjänä. Uudistuva kunta-julkaisusarja. Suomen kuntaliitto, Helsinki.

KAMPA 2013. Hyvinvointipalveluiden kehittäminen kansalaisosallistumisen ja yhteisöllisyyden pohjalta maaseudulla- (KAMPA) hankkeen loppuraportti. 2013. [www.sosiaalikallega.fi/hankkeet/pakaste2/KAMPA\\_loppuraportti.pdf](http://www.sosiaalikallega.fi/hankkeet/pakaste2/KAMPA_loppuraportti.pdf). Viitattu 6.6.2014.

KASTE 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki.

Kingsfund 2014. EBD Experience Based Designing. Viitattu 18.11.2014. <http://www.kingsfund.org.uk/projects/ebcd/experience-based-co-design-description>

Koivuniemi, K. & Simonen, K. 2011. Kohti asiakkuutta. 1.painos. Duodecim, Helsinki.

L 23.6.1977/519. Laki kehitysvammaisten erityishuollosta. Viitattu 8.12.2014. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 3.4.1987/380. Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista. Viitattu 8.12.2014. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

L 28.12.2012/980. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalveluista. Viitattu 8.12.2014. <http://www.finlex.fi>, ajantasainen lainsäädäntö.

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palveluiden parantamiseksi. 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:11. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Lahtinen, M. & Niskala, A. (toim.). 2014. Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä. 2. painos. Vastapaino, Tampere.

Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2012. Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi – opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu ja Tekes, Tampere.

Leponiemi, U., Rannisto, P-H., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. 2012. Kuntakehto, tuottava ja hallittu kehittämistoiminta kunnissa - tutkimus- ja kehittämishanke. ACTA julkaisusarja. Viitattu 9.4.2015.

Matka-malli 2014. Oma tupa, oma lupa- hankkeen ota omaksi-materiaali. Viitattu 5.3.2015.

[http://www.jkl.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/70576\\_Matka-malli.pdf](http://www.jkl.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/70576_Matka-malli.pdf).

Meroni, A. & Sangiori, D. 2011. Design for services. Burlington, UK.

Lehtonen, K. & Lehto, P., Miettinen, S. (toim.). 2014. Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus Oy, Tampere.



Nieminen, A., Tarkiainen, A. & Vuorio, E. (toim.). 2014. Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus. Turun AMK:n raportteja 177. Suomen yliopistopaino, Turku. Viitattu 5.3.2015.

Rantakokko, J-P., Lehtinen, T., Lundström, I. & Kenni, M. 2009. VALLAKAS – kuntalaisen vaikuttamisopas. 1. painos. Suomen kuntaliitto, Helsinki.

Roulston, C. 2010. Reflective interviewing – a guide to theory & practice. TJ International Ltd, UK.

Seudulliset vanhuspalveluiden strategiset linjaukset vuoteen 2030. Jyväskylän verkostokaupungin ja Keurusseudun kuntien vanhuspalveluiden kehittämissanke. Viitattu 5.12.2014.

<http://www.jyvaskylanseutu.fi/sivu.php/vanhuspalvelut>.

Sote-uudistus. Sosiaali- ja terveysministeriön kehittämisohjelmat ja -hankkeet. [http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/palvelurakennemuutos](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuutos). Viitattu 15.3.2015.

SOTE vanhuspalvelut. 2015. Tuleva Keski-Suomen SOTE- tuotantoalue ja vanhuspalvelut. Power point-esitys, Tuija Koivisto. [http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/72961\\_SOTEvanhuspalvelutdiat\\_26012015.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/72961_SOTEvanhuspalvelutdiat_26012015.pdf) PDF. Viitattu 18.3.2015.

The Scottish Government. 2014. Customer and Citizen Focused Public Service Provision. <http://www.gov.scot/Publications/2002/06/14986/7986>

STM :n tiedote 257/2014. Sosiaali- ja terveystieteiden tuottamisvastuusta sopu. 14.11.2014. <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1895894#fi>.

STM:n tiedote 50/2015. STM jatkaa sote-uudistuksen valmistelua. 6.3.2015.  
<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1904277#fi>.

STM :n tiedote 53/2015. Ministeri Rätty: Sote-palvelut rakennettava ihmisen näkökulmasta. 12.3.2015. <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1904624#fi>.

Tekes 2014. Innovaatiot sosiaali- ja terveyspalveluissa.  
<http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/innovaatiot-sote-palveluissa/> Viitattu 5.3.2015.

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University press, Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum, Helsinki.

VAMPO 2010-2015. Suomen vammaispoliittinen ohjelma. Vahva pohja osallisuudelle ja yhdenvertaisuudelle. 2010. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki.

Voimavarahoitaja 2014. Power Point esitys voimavarahoitaja-mallista. Kirsi Verlin, Riikka Röppänen ja Tuija Koivisto.  
[http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/63728\\_VOIMAVARAHOITAJA.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/63728_VOIMAVARAHOITAJA.pdf). Viitattu 5.3.2015.

Yhteistyöllä palvelu pelaa! Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Valtiovarainministeriö 2014.<http://verkojulkaisut.vm.fi/zine/9/toc>. Viitattu 8.12.2014.

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelupyyntö 1, lähetetty haastateltaville 18.1.2015

Hei,

olen Riikka Lahtela, sosionomi (AMK) ja opiskelen sosiaalialan kehittämisen ja johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Työskentelen tällä hetkellä Muuramen kunnan vanhus- ja vammaispalveluissa palveluohjaajana. Teen opinnäytetyökseni kehittämistehtävää, jonka tarkoituksena on saada lisättyä asiakasta osallistavia, käyttäjälähtöisiä ja innovatiivisiakin kehittämismenetelmiä palvelun suunnitteluun, toteutukseen sekä kehittämiseen kunnassamme.

Teen opinnäytetyötäni yhteistyössä Jyväskylän vanhus- ja vammaispalveluiden kanssa ja ajatuksena on, että tästä opinnäytetyöstä olisi hyötyä tulevaisuudessa mille tahansa kunnalle jossa haluttaisiin asiakasta ottaa enemmän mukaan palveluiden kehittämiseen. Tämän vuoksi työtä varten olen haastattelemassa 4 asiantuntijaa, joilla on käytännön tietoa ja kokemusta erilaisista osallistavista menetelmistä joko nykyisessä tai edellisessä työorganisaatiossaan. Olen haastateltavien valintaan saanut apua Jyväskylän kaupungin vanhus- ja vammaispalveluista sekä JAMKista työtäni ohjaavalta opettajaltani. Haastateltavien valinnassa tärkeimpänä kriteerinä oli kokemus tai tieto asiakasta osallistavista menetelmistä käytännössä Keski-Suomen alueella.

Haastattelu on teemahaastattelu jossa teemoina ovat asiakasta osallistavat kehittämismenetelmät käytännössä, erilaiset asiakastarpeiden kartoitusmenetelmät, henkilöstö- ja muu resursointi jos / kun halutaan kehittää asiakkaan kanssa sekä innovatiiviset menetelmät mikäli niitä olet ollut kehittämässä tai toteuttamassa. Haastatteluun tulisi varata 1-1,5h ja tulisin itse suorittamaan haastattelun teidän nimeämäännne paikkaan jos sopii.

Alustavasti olen suunnitellut pitäväni haastattelut 5.2.-6.2.2015 välisenä aikana mutta jouston varmasti mikäli näistä päivistä kumpikaan ei aikatauluusi sovi. Toivottavasti saan teiltä vastauksen viestiini ja luvan tulla haastattelemaan teille sopivana ajankohtana.

Ystävällisin terveisin,

Riikka Lahtela

**Liite 2: Haastattelurunko, annettiin haastattelun alussa haastateltaville**

- 1 Mitä asiakkaita osallistavia kehittämismenetelmiä sinä olet ollut käyttämässä?
- 2 Mitä erilaisia asiakkaiden tarpeita kartoittavia keinoja olet käyttänyt tai ollut mukana käyttämässä?
- 3 Millä eri tavoin asiakas pystyy keskustelemaan organisaatiosi kanssa?  
(Asiakkaan ja kunnan välinen vuorovaikutus, vastavuoroisuus)
- 4 Henkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja resursointi

### Liite 3: Haastattelurunko lisäkysymyksin haastattelijan käytössä

- 1 Mitä asiakkaita osallistavia kehittämismenetelmiä teillä käytetään tai sinä olet ollut käyttämässä?
  - Kerro miten se tehtiin, eteni ja toimi
  - Millä tapaa se tuntui hyvältä ja toimivalta menetelmältä?
  - Mitä ongelmia siinä oli?
  - Mitä mielestäsi voisi tehdä toisin että se olisi vielä parempi?

(sama kysymyspatteristo jokaisen menetelmän kohdalla)
  
- 2 Mitä erilaisia asiakkaiden tarpeita kartoittavia keinoja olet käyttänyt tai ollut mukana käyttämässä?
  - Kerro, miten se tehtiin
  - Mikä toimi tässä menetelmässä, mikä ei?
  - Mitä ongelmia siinä oli?
  - Mitä mielestäsi voisi tehdä toisin että asiakkaan tarpeita saataisiin paremmin kuuluviin?
  - Keneltä asiakkaiden tarpeita yritettiin saada selville? Kuka?
  - Keneltä muilta asiakkaiden tarpeita voisi yrittää saada selville? (järjestöiltä? omaisilta? Neuvostoilta?)
  
- 3 Millä eri tavoin asiakas pystyy keskustelemaan organisaatiosi kanssa? (Asiakkaan ja kunnan välinen vuorovaikutus, vastavuoroisuus)
  - Kuinka asiakas saa annettua palautetta?
  - Kuinka asiakas voi kertoa ideoistaan?
  - Ovatko edellä mainitut p esteettömät kaikille asiakkaille käyttää?
  - Kuinka asiakkaille on annettu mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon, yksilö- ja yhteisön tasolla?
  - Kuinka asiakkaita tiedotetaan asiakaslähtöisistä osallisuuden mahdollisuuksista? Kuka tiedottaa, missä?

#### 4 Henkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja resursointi

- Kuinka henkilöstöä on koulutettu organisaatiossasi kartoittamaan asiakkaiden tarpeita? Miten asiakasymmärrys löydetään?
- Kuinka organisaatiossasi on panostettu sisäiseen tiedottamiseen asiakkaita osallistavista kehittämismenetelmistä? Kuka tiedottaa, missä?
- Kuinka organisaatiossasi on resursoitu asiakaslähtöisiin osallistamismenetelmiin ja uuden kehittämiseen yhdessä asiakkaan kanssa?
- Kuinka monelle henkilölle asiakaslähtöisten osallistamismenetelmien ja kehittämisen vastuu on jakautunut?
- Mikä mielestäsi on onnistunut hyvin?
- Missä olisi vielä parannettavaa?